يجي غوت
فويتشيخ هامان

احترام الصراع



بناء التفاهم المثمر في مواقف الصراع اليومية

ترجمه إلى العربية
د. مطاع بركات



منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

بسم الله الرحمن الرحيم

احترام الصراع

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى ١٤١٦ هـ ١٩٩٦ م

العدد ١٠٠٠

موافقة وزارة الإعلام رقم (٢٦٦٥٩) تاريخ ٢٧/١١/١٩٩٥م

الناشر دار الآفاق والأنفس.

دمشق - شارع مسلم البارودي - ص.ب ٤٧٢٧

هاتف ٢٢١٥١٢٣ فاكس ٥١١٧٦٠٦

العنوان الأصلي للكتاب

Docenic Konflikt
Od walki i manipulacj do
wspolpracy
Jerzy Gut, Wojciech Haman
Warsaw, 1993

الفهرس

مقدمة المترجم	٩
مقدمة الكتاب	١٥
الصراع والتحكم بالآخرين .. أي: لماذا يتصارع الناس	٢٠
الجزء الأول : كيف يتم بناء التواصل والتفاهم	٢٩
١- الإنطباع الأول	٣٢
٢- أساسيات التفاهم البناء	٥٠
٣- الإصغاء الفعال	٦٧
A- التلخيص	٧٠
B- التمثل	٨٢
C- توجيه الحديث	٨٦
الجزء الثاني : كيف يمكن مواجهة مواقف الضغط ومحاولات التحكم	٩٧
٤- الصعوبة في قول "لا"	١٠١
أولاً: الرفض التوكيدي للذات	١٠٦
ثانياً: الإسطوانة المشروخة	١١٥
ثالثاً: حماية الحدود الشخصية	١٢٢

٥- الإستعاضة عن التقييمات بالآراء ١٢٨
٦- التعامل مع النقد الموجه إلينا ١٤١
أولاً: البحث عن النقد ١٤٢
ثانياً: مواجهة التلميحات ١٤٨
ثالثاً: التنقيب ١٥٠
رابعاً: استباق النقد ١٥٣
الجزء الثالث : المفاوضات الهادفة إلى إحراز التعاون ١٥٩
٧- القواعد العامة والأساسية للتفاوض ١٦٥
أولاً: ميز بين الأشخاص والمشكلات ١٦٥
ثانياً: ركز اهتمامك على المصالح لا المواقف ١٧٢
ثالثاً: قم بصياغة الأسئلة قبل أن تصوغ الإجابات ١٧٦
رابعاً: قدّر الحسنات ١٧٩
٨- مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون ١٨٥
أولاً: الإتفاق على قواعد السلوك ١٨٦
ثانياً: تحديد مصالحنا ومصالح الآخر ١٩٠
ثالثاً: صياغة المشكلات ٢١٦
رابعاً: البحث عن حلول ٢٢٤
الجزء الرابع : خاتمة ٢٣٤

مقدمة المترجم

يبدو كتاب " احترام الصراع " للوهلة الأولى وكأنه مرشد عملي للأشخاص الذين هم بحكم مهنتهم أو منصبهم الوظيفي أو أوضاع معيشتهم على احتكاك دائم بالصراعات المختلفة، ويتوجب عليهم المفاوضة لحل كثير من المشكلات. غير أن القراءة المتأنية للكتاب ترينا بوضوح أنه أكثر من ذلك بكثير..

كثيرة هي الإيديولوجيات والمذاهب والأحزاب السياسية التي تدعو في هذه الأيام إلى التسامح والحوار ونبذ العنف، ولكن القليل منها فقط استطاع أن يجسد شعاراته هذه في سلوك عملي محسوس. ولا نعتقد أن هذا عائد دائماً إلى المخالفة المقصودة للشعارات المرفوعة ولا إلى زيفها ، ولكن أيضاً إلى جهل طرائق تحويل الشعارات النظرية إلى سلوك حقيقي وعملي.

إن صراع المصالح هو قدر الإنسان وغيره ممن يحيى على هذه الأرض ، وكثير ممن يناقشون قضايا الصراع يراوحون بين قطبين متنافرين متعاكسين في التطرف.. فبعضهم يحث الإنسان

على الصلابة والحسم والشدة وخاصة عندما يؤمن بأنه على حق مطلق ، فيقود بهذا إلى "تمزيق العقدة" بدلاً من حلها، في حين أن البعض الآخر يرى أن المهادنة والتسامح المطلق والزهد "في عرض الدنيا" وفي المصالح الشخصية هو الطريق الأمثل ليصل الإنسان إلى تحقيق إنسانيته ويتجنب الطمع والحروب ، وهذا يؤدي في غالب الأحيان إلى أن يستغل الآخرون هذا "الزاهد المستسلم" ويمعنوا سيطرة وتحكماً في حقوقه ومصالحه ، مما يقود على المدى البعيد كذلك إلى الحرب والعراك.

ولا تعد الصراعات سبباً للحروب بين الناس والدول ، ولكن طرائق مواجهة هذه الصراعات هي التي تقود في العادة إلى اندلاع هذه الحروب . فمثلاً إن تجاهل إنجلترا ودول أوروبا الغربية الأخرى لإشارات هتلر العدوانية الواضحة التي سبقت الحرب العالمية الثانية لم تؤد إلى أن يحترم هتلر هذه "الروح المسالمة"، بل زادت من قناعته بقوته المطلقة ، وهذا ما قاده إلى إشعال نار حرب تعجز عن وصف ويلاتها الكلمات.

عندما يسيطر عليك الآخر فأنت في أغلب الأحيان شريكه في الخطأ ، لأن مواقف السيطرة الحقيقية تنشأ وتستمر عندما نسمح للآخرين أن يغتصبوا حقوقنا ونكون سلبيين تجاههم جهلاً بما

بجري أو خوفاً من سطوتهم ، ويذكرنا هذا بأفكار المفكر الجزائري مالك بن نبي حين يحدثنا عن ضرورة الإهتمام بالقضاء على قابلية الإستعمار قبل الإنشغال بالحقد ومحاولات القضاء عليه.

إن قيمة هذا الكتاب تكمن بشكل أساسي في أنه يدلّنا على طرائق التعامل مع الصراع ، ويبصّرنا " دون تنظير أو أدلجة " بنتائج كل شكل من أشكال هذا التعامل ، سواء في الأسرة أم في أماكن العمل أم ضمن التجمعات البشرية الكبيرة.

ويقترح كاتبا الكتاب خطوات بسيطة وواضحة ومنطقية لعملية المفاوضة والأهم من هذا كله أنها خطوات عملية ، بمعنى أن الفرد قادر على أن يجرب تطبيقها بنفسه في حياته اليومية.

ولئن كانت بعض أمثلة الكتاب نابعة من صميم حياة المجتمعات الغربية فإن شيئاً من التأمل في جوهرها كفيل بأن يجعلنا ندرك كم نحن البشر متشابهون فيما بيننا، ولئن اختلفت الكلمات التي يستخدمها أفراد مجتمعات مختلفة في مواجهة مواقف الصراع فإن "تكتيكاتهم" وردود أفعالهم في هذه المواقف تظل متشابهة إلى حد بعيد.

وفي هذا الوقت الذي يكثر فيه الحديث عن كثير من المفاوضات في شتى أنحاء العالم، أدعو القارئ العربي إلى قراءة هذا الكتاب الذي يزوده بشكل علمي ومبسط بمعارف قد تكون ضرورية جداً لإزالة " التفكير النمطي " الشائع عن مفهوم المفاوضات ، فهي ليست بالضرورة استسلاماً وتفريطاً بالحقوق, وكذلك فهي ليست تعنتاً وحرباً أومجرّد إفحام للآخر على طاولة . . فكما يقول الكاتبان في أحد فصول الكتاب "عندما يحدث أن يكون في مواقف المفاوضات طرف منتصر وآخر مهزوم فإن الأغلب أن كلا الطرفين سيخسران على المدى الطويل " ..

على كل حال كان هذا انطباعي الخاص لدى قراءتي للكتاب ، والذي كان السبب الأساسي في رغبتي في تقديمه للقارئ العربي، وأترك للقارئ أن يكوّن بنفسه أيضا انطباعه الشخصي..

ولود أن أشير في النهاية إلى أن مجرد التفكير في هذه المسائل هو مغنم كبير للمجتمع ككل ، وكلي ثقة بأن ما ينجح ويستمر لا بد أن يكون " خيراً وأبقى " لأنه كما قال تعالى:

﴿كذلك يضرب الله الحق والباطل فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض كذلك يضرب الله الأمثال﴾ "الرعد ١٧".

دمشق في ٧ / تشرين الأول / ١٩٩٥

المترجم

د. مطاع بركات

مقدمـــة

لماذا كتبنا هذا الكتاب ؟!..

قام هذا الكتاب على أساس خبرتنا الطويلة في حل الصراعات الأسرية وغيرها من الصراعات بين الأفراد ، إننا من دعاة العملية والواقعية ولهذا نريد أن نقدم في هذا العمل طرائق محددة لمواجهة مواقف الصراع بين الأفراد ، إن عملنا الطويل في مجال المعالجة النفسية يشكل القاعدة الحقيقية التي زودتنا بالخبرات والمعارف.

ففي السنوات الأخيرة عملنا معاً (المؤلفان) في عدة مؤسسات (بنوك شركات) فنظمنا دورات خاصة للعاملين في تلك المؤسسات في مجال القدرة على التفاوض المثمر ، ومقاومة أشكال هيمنة وتحكم الآخرين وحل الصراعات بشكل بناء . .

بكلام آخر: فقد دربنا الناس أن يتجنبوا المزالق التي تؤدي بهم إلى صراعات غير مثمرة وأن يتجنبوا الخضوع والإذعان

لتحكم الآخرين بهم ، وأن يكتسبوا من القدرات ما يمكّنهم من الحوار المثمر، ومن بناء علاقة تعاون بناءة مع الآخرين.
ونريد أن نشجعك أيها القارئ العزيز، للإستفادة من الطرائق المعروضة في هذا الكتاب وذلك فقط عندما تشعر أن التعاون مع الآخر يشكل مصلحة حقيقية لك ، أما إذا شعرت في أي موقف صراع أنك تفضل خوض العراك أو الإنسحاب والتراجع عن تحقيق أهدافك (باسم مصلحة عليا مثلاً) فافعل ما تراه مناسباً لموقفك ولا تهتم كثيراً للطرائق المعروضة هنا عن أصول الحوار البناء والتفاوض الناجح.
إننا في الحقيقة لا نريد أن نعلّم أحداً مالذي ينبغي عليه فعله أو عدم فعله في حياته. وببساطة لا نريد أن نطلق أحكاماً فلسفيةً قيمةً لنقول للناس ما هو حق وخير وما هو باطل وشر. فإذا كنت تعتقد إذاً أن التعاون مع الآخرين هو حاجتك ومطلبك ، وأنه يحقق قدراً أكبر من حاجاتك في علاقتك بالآخر، فإننا نقدم لك مجموعة من النصائح والطرائق المحددة لتساعدك في ذلك.
إن مفهوم المصلحة هو مفهوم جوهري في هذا الكتاب ، فالشيء الذي يكون في مصلحتي (سلوك ، موقف) هو الذي يمكن لي من خلاله أن أحقق فائدة ونفعاً ، ويحقق لي إرضاء حاجاتي

على المدى القريب أو البعيد ، لهذا لا ينبغي عليك أن تـأخذ أيـاً من فقرات هذا الكتاب دون نقد وتفكر، اسـأل نفسـك دائمـاً: هـل يستأهل هذا الأمر التجربـة ؟ هل لـي فيـه مصلحـة ؟ إذا كنـت تـرى أن مصلحتك تكمـن فـي إيجـاد حلـول وسـط متعقلـة مـع الطرف الآخر من أجل الإحتفـاظ بعلاقـة جيـدة معـه فيمكنـك أن تجرب نجـوع الطرائـق التـي سـنقدمها لـك فـي هـذا الكتـاب فـي حياتك الواقعية في مواقف الصراع الصعبة.

إننا في مواقف الصراع غالباً ما نخضـع لانفعالاتنـا وارتكاسـاتنا وننسى أن نحقـق مـا فيـه مصلحتنـا. وهكـذا نتعـارك مـع الآخـر ونحاول بشتى الطرق إقناعـه بوجهـة نظرنـا ، نحـاول أن نثبـت أننا على حق ، ونتمسك بأمل خادع مفاده أن النصر اللحظي في موقف الصراع سيضمن لنا النجاح الدائم ، ولكن الواقع يثبت لنا أنه حين يكون هناك منتصـر ومهزوم بنـاتج الصـراع فـإن كـلا الطرفين يخسر على المـدى الطويـل ولهـذا نزعـم أن أيـاً منهمـا ليس فـي وضـعٍ يمكنـه مـن أن يضمـن لنفسـه تحقيـق مصالحـه الهامة حقـاً.

لقد كانت هذه الفكرة من أهـم دوافعنا لتأليف هذا الكتـاب ، فنحــن نعتقد أن هناك طرائق محددة يمكن لها أن تساعد كثيراً في حـل

أنـواع الصـراع علـى اختلافهـا " الصراعـات الشـخصية ، صراعات الجماعات ، والصراعات المهنية "، ولهـذا فإننـا نقدم هذا الكتاب إلى أولئك الذين يعملون في مجتمعات إدارية ، وإلـى موظفـي الشـركات العامـة ، وكذلـك إلـى الأفـراد الراغبيـن أن يكتسبوا وسائل فعالة للتـفاوض المثمر وحل الخلافات الشـخصية مع الآخرين.

كذلك يمكن للكتاب أن يكون مفيداً للأشخاص الذين يعانون من صعوبات خاصة في التعاون والتفاعل مـع الآخريـن ، ولأولئـك الذين يريدون أن يتفاوضوا مـع شـركاء لهم يريـدون الإنفصـال عنهم بأقل الطرائق إيـلاماً وأكثرها نفعاً لكلا الطرفين.

إن تجنب الحـرب مـع الآخريـن وعـدم الخضـوع لهم فـي نفس الوقت ،وكذلك بناء علاقات التعاون والنفع المتبادل معهم يتطلب منا أن نمتلك القدرات التالية:

- *إقامة الإتصال مع الآخر.*
- *الحديث مع الغير بشكل بنّاء وليس بشكل جارح.*
- *التعرف على أهم المصالح المشتركة.*
- *التعرف على الصعوبات المشتركة.*
- *الحرص على التفاوض بشكل يرضـي الطرفين.*

- *مقاومة الضغط ومحاولات الهيمنة.*

وبناء على ما سبق فإن بنية الكتاب أتت متناسقة بشكل منطقي على النحو التالي:

- *كيف يمكن بناء علاقة بناءة مبنية على فهم متبادل.*
- *كيف يمكن مواجهة ضغوطات الآخر ومحاولاته في السيطرة علينا.*
- *كيف يمكن التفاوض بشكل فعال بحيث نضمن تعاون الطرف الآخر.*

إنه لمن الصعب أن نتخيل إمكانية التوصل إلى حلول مبدعة للصراعات دون امتلاك القدرات الأساسية في التواصل مع الآخر والتحادث معه بوضوح ، ومقاومة ضغوطه وسيطرته.
إن التفاوض الموجَه نحو التعاون هو خير طريق لتجنب الوقوع في معارك هدّامة أو في خنوع وتهاون مجحف.
إن هذا الكتاب هو إجابتنا عن السؤال الذي يطرحه كثيرون: ماذا ينبغي أن أفعل ، وأي الطرائق أستخدم في مواقف الصراع والمفاوضات الواقعية ؟

الصراع والتحكم بالآخرين..

أي : لماذا يتصارع الناس ؟! ..

عندما كنا نقود مجموعات التدريب على "فن المفاوضة" وعندما كان يتم الإستعانة بنا كوسطاء في حل الصراعات الواقعية " بين أفراد الأسرة أوبين فرق العمل في المؤسسات " لاحظنا وجود طريقة عامة عند الناس في تفكيرهم بالصراع.

إنهم أولاً يخشون الصراع ، ويفهمونه على أنه شكل من أشكال القتال مع الآخر، بل والحرب معه ، ففي الحرب يوجد عادة منتصر ومهزوم وفي الحرب يتم خرق كثيرٍ من القواعد الأخلاقية الهامة التي تُحترم وقت السلم ، اذ يستعمل الناس " والدول " في الحرب كل الطرق المتاحة لتهديم الخصم ، فإذا كنا نواجه الطرف الآخر" في موقف الصراع " على أنه عدو فإننا

نسعى لتهديمه وإخضاعه وليس إلى حل المشكلة التي ولّدت الصراع.

وإننا على قناعة كبيرة بأن هذا الأسلوب في التفكير ازداد حدة مع موجة التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والإيديولوجية الحادة التي أصابت بلداناً كثيرة في العالم في الثمانينات من هذا القرن ومنها بولونيا (الوضع مشابه في بلدان المعسكر الإشتراكي سابقاً وفي كثير من بلدان العالم الثالث التي اضطرت لإجراء تعديلات حادة في سياستها الداخلية والخارجية لمماشاة النظام العالمي الجديد) وحيث أنه لا توجد في هذه البلدان مؤسسات جديدة متخصصة قادرة على التدخل في مواقف الصراع المتزايدة باستثناء القديمة منها (الجهاز الأمني والجهاز القضائي على سبيل المثال) والتي تتناقص فاعليتها يوماً بعد يوم في كبح الصراعات فإن آثار هذا الوضع تبدو واضحة في الحياة اليومية وعلى شتى المستويات: في أجهزة السلطة ، في الأوساط العائلية ، وفي أماكن العمل.

ففي كل مكان نرى أن اختلاف المصالح والشك بالآخرين يزداد حدة إلى درجة أن الناس يشنون فيما بينهم حروباً أو يقطعون علاقاتهم ببعضهم بشكل مفاجئ.

إن الحديث عن أسباب هذه الظاهرة يفوق إمكاناتنا الفردية بكثير وسيكون هذا الموضوع بالتأكيد محط اهتمام علماء الإقتصاد والإجتماع والتاريخ وعلم النفس في الفترة القريبة القادمة ، لكننا نؤمن على كل حال من معايشتنا العملية لهذه المشكلة بأننا قادرون على أن نقدم للقراء مدخلاً آخر لفهم الصراع، وأن نقترح عليهم طرائق محددة ومنطقية تخدمهم في حل الصراعات بشكل بناء ومبدع لا يؤذي مصالحهم على المدى البعيد أو القريب.

هل الصراع شر؟!..

لعلك تتفق معنا أيها القارئ في أنه من الصعب تصور تطور العالم لولا وجود الصراعات فيه ، والواقع أن محاولات التوفيق بين المصالح والحاجات والأفكار المتضاربة يشكل منبعاً أساسياً للأفكار المبدعة والحلول المبتكرة ، اذ إن مواقف الصراع تفجر مخزوناً هائلاً من الطاقة يمكن لفائدتها أن تكون عظيمة لو وجهت الإتجاه الصحيح.

عندما تخاف من مواقف الصراع أو تعاملها كشكل من أشكال الحرب فإنك تفقد إمكانية التعرف حقاً إلى الطرف الآخر ، كما تفقد إمكانية التعبير عن حاجاتك ومصالحك.

إن خبرتنا المهنية والعيادية التي تزيد على خمسة عشر عاماً قد شكلت فينا قناعة كبيرة أن النقاش الجاد الشجاع للقضايا الصعبة المعلقة بين الأفراد والجماعات هو وحده الكفيل ببناء الأمن الحقيقي وتشييد أواصر الثقة فيما بينهم وإنه لمما يستحق العناء حقاً أن نحاول الإستفادة من الطاقة الكبيرة الكامنة في كل أشكال الصراع المختلفة.

ليس الصراع هو منبع أشكال العراك والحرب بين الناس ، وإنما ينبع ذلك عن أسلوبهم في حل هذه الصراعات.

هل تذكر من واقع حياتك الخاصة كم من الراحة " بل والسعادة " يتبع حل صراع قوي مع شخص يهمك كثيراً ؟ .. إن كثيراً من الأزواج يشعرون بالحب والتفاهم الأكبر مع شركاء حياتهم والرضى عنهم (حتى في مجال الحياة الجنسية) بعد حل صراع شديد معهم ، وبعد أن يقوم كل منهم بالتعبير عن ألمه وغضبه وشكوكه حيال الطرف الآخر ومن ثم يتم التوصل بعد ذلك إلى تقدير وجهة نظر الآخر وإلى حل مشترك يرضي الطرفين.

إن المسائل الهامة والمعقدة التي نتجنبها عادة أو التي نؤجل بحثها وتوضيحها مع الآخرين تتجمع في نفوسنا مسببة لنا ضغطاً شديداً من المشاعر والإنفعالات السلبية حيالهم (الغضب المستعر، الشعور بالظلم والمهانة...الخ)، إن هذه المشاعر الحبيسة في داخلنا والصراعات التي نتجنب إثارتها تتسبب في أن يتحول أسلوب تفكيرنا مبتعداً عن الواقعية والمنطق ، لنبدأ العيش في جو مغلق من الخيالات والأوهام عن أنفسنا وعن الآخر.

إن الخيالات غالباً ما تكون أشد خطراً وضرراً من الوقائع الموضوعية المتعلقة بموضوع الصراع ، ولا شك في أن بمقدورك أن تتذكر من خبرتك الخاصة صراعات كنت تخافها كثيراً وتحسب لها ألف حساب ثم اتضح لك فيما بعد أنها كانت سهلة الحل وأن مخاوفك كانت دون مبرر.

إن الأوهام التي لا يتم تمحيصها في ضوء الوقائع تصبح بعد فترة بسيطة هواجس خارجة عن قدرة صاحبها على ضبطها وتبدأ في السيطرة عليه ، مثل هذه الأوهام غالباً ما تكون وراء أحكامنا المسبقة ووراء تفسيرنا "المتحيّز" لأقوال وأفعال الآخرين بشكل يسيء بوضوح إلى علاقاتنا معهم.

لقد لاحظنا أثناء عملنا المهني لمرات عديدة ومتكررة في وساطاتنا بين ممثلي إدارات المؤسسات وبين التنظيمات النقابية كيف أن المحادثات الصريحة والواضحة كانت سبباً في أن يكتشف كل من الطرفين "بدهشة بالغة" أن أفراد الطرف الآخر هم أشخاص عاديون مثلهم، لهم مشاعرهم ونواياهم الطيبة وليسوا كما تخيلوا قبل ذلك أفراداً شريرين مشاكسين ومملوئين بالكراهية فقط.

لماذا يحاول الناس السيطرة على الآخرين؟! . .

ليس هدفنا هنا أن نقدم إجابة علمية كاملة عن هذا السؤال ولكن ما يهمنا أن نلفت انتباه القارئ إلى "المطبات" الأساسية التي تؤدي إلى تحكّم الناس بالآخرين وتقديم بعض المقترحات العملية لمواجهة محاولات السيطرة.

إن الناس قد سيطروا ويسيطرون وسيبقون يحاولون السيطرة على بعضهم بعضاً، ومن الطبيعي أننا عندما نواجه محاولة من أحد للسيطرة علينا نحاول المقاومة ونشعر تجاهه بمشاعر سلبية مختلفة لكن علينا أن نتذكر على كل حال أننا أنفسنا نحاول في

لوقات معينة لن نسيطر على الآخرين شعورياً أو لا شعورياً فإذا أردت أيها القارئ أن تحل صراعاتك مع الآخرين بنجاح فإن عليك أن تتقبل هذا الواقع.

ليس من المفيد أن يجري التفكير بشكل مسبق في تقييم جامد ومجحف بحق هؤلاء الذين يحاولون في مواقف الصراع التحكم بسلوكك وكأنهم جميعاً من طينة واحدة، كأن تفكر بأن "هذا الإنسان سيء ويحاول أن يحقق أغراضاً مشبوهة" و عندما تحاول أنت نفسك أن تتحكم في سلوك الآخر فإن غالب الظن أنه هو أيضاً يفكر فيك بالأسلوب ذاته وبهذا يمكن أن تنشأ بينكما حلقة معيبة لا تخرجان منها، فبدلاً من أن تقيّم شريكك في الصراع بهذا الشكل الجامد والحدي يمكنك أن تحمل نفسك عناء محاولة فهم دوافعه لمثل هذا السلوك.

إن الناس على الأغلب يحاولون السيطرة على الآخرين لواحد من الأسباب التالية:

- يؤمنون بأنهم حين يحققون أغراضهم هم فقط فإنهم سيربحون الصراع بالتأكيد.

- يخافون من اللقاء الحقيقي والشخصي بالآخرين (وخاصة فيما يتعلق بالتعبير عن القضايا الصعبة والمهمة).
- يتقمصون الدور والموقع الذي يمثلونه في الصراع بدلاً من تمثل حاجات ومصالح الطرفين.
- يخضعون لجمود التفكير النمطي الجاهز في حل المواقف المشكلة، ولايحاولون أو لايقدرون على ابتداع أساليب جديدة وخلاقة.
- يحاولون حماية وتأمين أشد جوانب شخصياتهم ضعفاً وحساسية.
- يحاولون تجاوز الصراع أو حله بشكل سطحي دون التعمق في جذوره وحقيقته.

إنه لأمر يستأهل العناء إذاً أن نعي هذه الآليات والأسباب، من أجل أن نتمكن بهدوء وفعالية من عدم الخضوع للسيطرة ، وإنه لمن المفيد أيضاً أن نكشف القناع في أنفسنا وفي الآخرين عن سلوك السيطرة ولكن ليس من المفيد أن ننظر إلى من يحاول السيطرة على أنه وحش شرير. إن إضفاء معنى مبالغ فيه حول مثل هذا السلوك يمكن أن يؤدي بالنتيجة إلى تبادل الإتهامات

والدخول في لعبة القط والفأر "ها أنا ألتقطتك من جديد وأنت تحاول السيطرة علي ".

إن الوسيط والمفاوض الناجح هو ذلك الذي يفهم مصالح الأطراف الواقعة في صراع ويتمكن من التعبير عنها بشكل واضح وموضوعي ، مما يمكّنه من أن يقنع الأطراف " على الأغلب " بالتعاون معه دون الوقوع تحت سيطرته.

في الفصول القادمة سنشرح كيف يمكن لنا أن نتقي المطبات التي يمكن أن نجد فيها أنفسنا، وكيف نقاوم السيطرة وأشكال الضغط من قِبَل شريك الصراع ، وكيف نحاول الإفادة من الصراع فائدة قصوى.



الجزء الأول

كيف يتم بناء التواصل والتفاهم

١- الإنطباع الأول

٢- القواعد الأساسية للتفاهم البناء

٣- الإستماع الفعال والمفيد في التواصل المثمر

إن الصراع يمكن أن يظل مبدعاً ومفيداً إلا إذا تحول إلى معركة هدامة بين الأطراف، وإن المعاركة والإنتصار كثيراً ما يكونان للبعض هدفاً بحد ذاته ، فإذا كان هدفك أنت هو التفاهم والتعاون المستمر مع الآخر، فعليك أن تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنك من بناء أسلوب آخر للعلاقة "غير العراك" تحل على أساسه صراعاتك مع الآخرين.

إن من الضروري لك في هذه الحال أن تخلق الظروف لك ولشريكك في الصراع والتي تقودكما معاً إلى التعاون في حل الصراع ، والطريقة الأساسية والعامة من أجل خلق ذلك التفاهم هي إقامة التواصل الجيد ، والتقيد بقواعد التفاهم المثمر وعدم اظهار التفوق والقوة على الطرف الآخر .

وعندما يكون التواصل صعباً فإننا غالباً مانحمّل الطرف الآخر مسؤولية ذلك ونلقي عليه تبعات سير المحادثة ونتائجها وكثيراً ما نردد في أنفسنا عبارات شبيهة بالأمثلة التالية:

لماذا يفعل هذا الشخص بي ذلك؟ (إلقاء المسؤولية على الآخر)

إنه غبي وعنيد (تقييم الآخر)

إنه لا يريد أن يفهمني أبداً (تعميم)

إن مثل هذه الأفكار الداخلية تثير فينا مشاعر سلبية (غضب عتب ، شعور بالظلم ، فقدان الحماس للآخر) وتؤدي إلى شيء من التعبئة ضده ، وبالتالي تبعدنا عنه بشكل طبيعي وحتمي وتقلص من فرص التفاهم معه.

وننسى حينذاك أن كلا الطرفين له نصيب في إعطاء الصراع شكله وحِدّته ، وأن كلا الطرفين له دور في سير الحوار اللفظي وغير اللفظي مع الطرف الآخر. صحيح أن قدرتنا على صوغ سلوك الآخر هي قدرة محدودة، ولكن قدرتنا على ضبط سلوكنا تجاهه هي أكبر بكثير .

إن خبرتنا العملية قد شكلت فينا القناعة بأن المدخل الإنساني والمقاربة الموضوعية في التعامل مع الآخر تزيد بشكل هائل من إمكانية تأثيرنا على شكل المفاوضات وأسلوب حل الصراع معه. إن السلوك الأصيل الذي لا ينبع عن أفكار مسبقة نمطية يمكن أن يلعب دوراً مهماً جداً في تعديل سلوك الآخر أثناء الصراع.

من الأسهل علينا الحكم بأن الآخر لا يريد أن يفهمنا مطلقاً من أن نأخذ على عاتقنا مسؤولية أكبر للبحث في مساءلة أنفسنا

"مالشيء الذي أفعله بحيث لا يصبح الطرف الآخر قادراً على فهمي ؟"

يعرض هذا الفصل طرقاً محددة وعملية من أجل بناء اتصال مثمر مع الآخر، ويجيب عن السؤال الذي يدور في خلد كل مفاوض ناجح : **"ماذا ينبغي علي أن أفعل بحيث يفهم كل منا الآخر فهماً أفضل ؟**.

١ـ الإنطباع الأول

غالباً ما يحدد الإحتكاك الأول بين الناس الجو الذي سوف تدور فيه أحاديثهم طيلة اللقاء. وفي مواقف المفاوضات تعتبر اللحظة الأولى من أهم لحظات الحوار، إذ يعبّر كل من الطرفين فيها " دون كلام " عن مصلحته الأساسية في المفاوضات.

قد يصيب الإنطباع الأول في بعض الأحيان ولكنه بالتأكيد لا يصيب دائماً، وربما ستجد في ذاكرتك إذا فتشت في خبراتك السابقة عدداً من المواقف التي كان انطباعك الأول فيها عن شخص ما خاطئاً، اذ إن الإنطباع الأول عندما يكون سلبياً يقرر طبيعة العلاقة من خلال القلق الذي يثيره فيك حيال الآخر وعادة ما يستجيب المرء لقلقه بشكل دفاعي وخاصة في المواقف

الصعبة، فمثلاً يمكن أن يكون الدفاع سلبياً على شكل تراجع والتزام للحذر والسكوت، ويمكن أن يصبح المرء هجومياً ومتوتراً أكثر من اللازم، أو أن نتصنع إبراز الثقة الزائدة بالنفس، فنلقي النكات ونحاول إغواء الآخر بذلك وهذا كله يؤدي بنا إلى أن لا نكون عفويين وتلقائيين، وغالباً ما يأخذ الطرف الآخر في هذه الحالة انطباعاً أولياً عنا كما نبدو له في هذا اللقاء لذلك يجب عليك أن تتذكر في مواقف التفاوض أن الآخر يشعر هو أيضاً بشيء من القلق حيالك، وأنه ربما يحاول أن يواجه قلقه هذا بأسلوب شبيه لأسلوبك في مواجهة القلق ، فإذا كنت تشعر أن من مصلحتك أن تشجع محدثك على التعاون المثمر وأن تتجنب وإياه أخطاء التفكير النمطي فاحرص إذاً على جو لقائك به، وذلك من خلال تبادل المعلومات معه عن شخصك وعن شخصه هو أيضاً، ولعل هذا يساعد في تجنب سوء الفهم وفي بناء الثقة بينكما. ولننتقل الآن للحديث عن ذلك بشكل أكثر تحديداً...

كن على وعي بما أتيت به إلى اللقاء

في قناعتنا أنه لا يوجد ناس شريرون تماماً ولا خيرون بالكامل كما لا يوجد أشخاص فعالون دائماً أو أشخاص فاشلون على الدوام ، فكل إنسان منا يملك خصالاً جيدة وأخرى سيئة والمشكلة هي أننا في مواقف التفاعل الإجتماعي مع الآخرين ننتبه غالباً إلى نواحي قصورنا بدلاً من التركيز على نقاط قوتنا الكامنة، ومن أجل تجنب ذلك الخطأ حاول أن تحدد لنفسك المزايا التي تتمتع بها ونقاط ضعفك في علاقاتك مع الآخرين،ومن المهم هنا أن تُعد قائمتين منفصلتين بكل من هذه الصفات، وأن تحرص قدر الإمكان أن تملأهما بتأن وروية وصراحة. وعندما يزداد وعيك بإمكانياتك الإجتماعية الحقيقية فإن بإمكانك أن تحاول الإفادة من الجيد وأن تتجنب ذلك الضعيف منها.

توجد طريقة أخرى لزيادة التعرف على إمكاناتك الشخصية وذلك من خلال جمع المعلومات عن نفسك من خلال آخرين تثق بهم من حولك يمكنك أن توجه إليهم بضع أسئلة مثل:

- كيف كان انطباعك الأول عني حين تلاقينا أول مرة ؟
- أي الصفات لاحظت أني أمتلك آنذاك ؟
- كيف تبدو لك ردود فعلي في مواقف الصراع ؟

إن الإجابات التي يمكن أن تسمعها عن مثل هذه الأسئلة قد تفاجؤك كثيراً، وغالباً ماكان المشاركون في دوراتنا التدريبية يصعقون عند مشاهدة تسجيلاتٍ لمواقف تمثيلية (سيكودراما) شاركوا هم فيها في صراع تمثيلي وذلك لابتعاد ردود أفعالهم المسجلة عما كانوا يتخيلونه عن أنفسهم ، وهكذا كان بعض الأشخاص الذين يملكون عن أنفسهم تصوروا بأنهم أشخاص هادئون مسالمون يعون من خلال التسجيل كم يبدو في سلوكهم من مشاعر الغضب وسلوك العدوان (مثلاً من خلال نبرة الصوت وحدته ومقاطعة الآخر في حديثه).

بينما يلاحظ آخرون أنهم رغم طيب نواياهم إلا أنهم لا يبدون في سلوكهم حيال الآخرين ما يدل بوضوح على طيب نواياهم

(كأن يلاحظوا مثلاً تعبيرات وجـهههم الصارمة القاسية ، وعدم إبدائهم أي سلوك ينم عن الود والمشاعر الإيجابية حيال الآخر ، وتدقيقهم في أمور صغيرة وغير مهمة).

إننا نذهب في العادة للقاء الآخر حاملين معنا تداعياتنا الذهنية وتخيلاتنا عنه ، علينا إذاً أن نعي هذه " الذخيرة " التي نحملها وأن نكون عنها مسؤولين، وغالباً مايحصل أن الصفات التي ننسبها إلى الآخر (دافئ ، جاف ، عدائي..الخ) لا تكون صفاته الواقعية ، بل إننا نحن الذين ننسبها إليه في لقائنا الأول به ، ونبدأ في معاملته على هذا الأساس.

إننا نحثك بحرارة على أن تجرب مكاشفة الآخر حول انطباعك الأول عنه ، وعن توقعاتك ومخاوفك منه، ويمكن أن يأخذ هذا على سبيل المثال أحد الأشكال التالية :

- إنك تذكرني بمعلم شديد كان يعلمني عندما كنت في المدرسة.
- يخيل إلي أنك ستكون شديداً في نقدك لي.
- في الحقيقة إنني أهابك شيئاً ما، ولذلك أحاول الإحتفاظ بمسافة أمان في تعاملي معك.
- إن مرآك يذكرني بالطيبة والهدوء.

- يخيل إلي أنك شخص قادر على أن يستمع إلي ويحاول أن يفهمني.
- أشعر بالثقة والإرتياح إليك، ولهذا أتمنى أن تساعدني في عملي الجديد.

هذا يعني أنك إذا أردت أن لا تكون أسير خيالاتك وانطباعاتك فإن عليك أن تسعى بفعالية إلى محاولة التعرف إلى شريكك.

ومن جهة أخرى إذا كنت لا تريد أن ينسب الآخرون إليك خيالاتهم وانطباعاتهم الخاصة فإن عليك أن تعبر لهم عن حاجاتك ومخاوفك وخبراتك ، وبكلام آخر حاول أن تكشف لهم عن ذاتك بدل أن تدعهم يغرقون في أوهامهم الخاصة عنك.

أعط الآخر فرصة ليتعرف عليك

إذا أردت أن يحدثك شريكك عن نفسه أكثر فإن عليك أن "تخاطر" بالتعبير عن نفسك بصراحة. إن كثيراً من المفاوضين ينسون هذه القاعدة البسيطة المنطقية، رغم أنها يمكن غالباً أن تكون فاتحة تعارف متبادل صريح ومثمر ، فعندما تتحدث عن نفسك بصراحة تقدم لشريكك معلومات قد تكون ضرورية له

وبهذا فقد تتيح له الفرصة كي يتنكر أثناء التفاوض معك حاجاتك الواقعية والمهمة بالنسبة إليك .

في ثقافتنا الأوروبية درجت العادة خلال مفاوضاتنا مع الآخرين أن نحاول قدر الإمكان عدم اظهار مصالحنا الحقيقية بوضوح *(في الثقافة العربية يوجد شيء من ذلك فالمثل السائد بين الناس يقول: استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان. المترجم).* إننا ننتظر في العادة أن يبوح لنا محدثنا بأشياء ومعلومات هامة عن نفسه، في حين نلتزم نحن الصمت والحذر، في الحقيقة إن هذا التوقع منا بعيد جداً عن الواقعية ويؤدي بنا في الغالب إلى أن نظل أسرى للظنون والشكوك فيما بيننا ومن المفيد أن نعلم أن من مصلحتنا في علاقتنا بالآخر أن نعطيه فرصة التعرف الحقيقي إلينا، وعلى الأقل من بعض النواحي ذات الصّلة بهدف لقائنا به، ولهؤلاء الذين يجدون صعوبة في الحديث عن أنفسهم توجد بعض المفاتيح (بدايات للكلام) التي يمكن لها أن تسهل عليهم ذلك، وفيما يلي بعض أمثلتها:

- أود أن تعرف أنني...
- أريد أن أقول لك عن نفسي أن...
- أريد أن أصارحك بأنني...

مثل هذه البدايات للكلام تسهل لنا في العادة أن نبدأ الحديث عن أنفسنا مثلاً عن طريقة تصرفنا في مجالات الحياة المتنوعة (في الأسرة، في العمل، في الحياة الإجتماعية، حاجاتنا ومخاوفنا، الصعوبات التي نعاني منها...الخ). وهاهي بعض الأمثلة:

- أود أن تعلم أن هذه المقابلة هي بالنسبة لي على غاية من الأهمية.
- أود أن أصارحك أنني متعب جداً وأن من الصعب علي التركيز في هذه اللحظة.

وبالتأكيد عليك أن تكشف عن تلك المجالات بالعمق الذي تشعر معه بأن المصارحة هي من مصلحتك ومصلحة من تمثلهم في المفاوضات.

إن كلمة " أود " التي تبدأ بها هذه الأمثلة تعني أنك تقرر البوح ببعض المعلومات الضرورية، وربما تبعدك عن الحديث لمجرد الحديث. بالطبع عليك أن تحذر البوح بمعلومات قد تستخدم ضدك خلال النقاش فيما بعد وبشكل يؤذي مصلحتك ومصلحة من تمثلهم على مائدة المفاوضات، مثل:

- إني كسول وغالباً ما رافقني الفشل في حياتي، لكني أريد أن أحصل على هذا العمل لأحقق ربحاً وفيراً !!

أو:

- في مخازن شركتنا كمية كبيرة كاسدة من هذه البضاعة، وأنا مسؤول عن بيعها.

إن الصراحة المتبادلة أثناء المفاوضات هي دعوة لتبادل المعلومات والمحادثة البناءة بين الطرفين ، كما أنها إشارة إلى شيء من الإحترام للطرف الآخر، ومحاولة بناء ثقة متبادلة بين الطرفين ، وفي الوقت نفسه يمكن للصراحة أن تكون بداية تواصل حقيقي مثمر بين الشركاء.

وإن القدرة على الحديث عن الذات بصراحة وموضوعية (عن حاجات المتحدث ومصالحه) ضرورية بشكل خاص في تلك الأحوال التي نريد فيها أن نقيم تعاوناً أو أن نحل خلافاً ما. اذ إن الشريك يمكن أن يدرك حاجاتنا ومصالحنا بشكل سليم وقد يعمل على تقديم المساعدة لنا في تحقيقها عندما نحدثه عنها بشكل صريح ومباشر مثل :

- إني أحب الإستقلالية في العمل كثيراً لأن لدي كثير من الأفكار المبتكرة الجديدة لهذا فإن أكثر مايوافقني هو العمل المستقل الذي يتيح لي تحقيق أفكاري بمفردي.

- إني أيضاً من هواة تسلق الجبال، يسرني كثيراً أن لنا هوايات مشتركة.
- إني معتاد على أن أتحدث ببطء وروية، أرجو منك أن لا تستعجلني في الحديث.
- إني في الحقيقة أعطي كثيراً من الأهمية للإخلاص وللموقف الرجولي الواضح من هذه المسائل، وأنت يا أخي ماذا تعتقد؟

تعرّف إلى شريكك بجرأة

كما سبق أن ذكرنا قبل قليل، فمعظم الناس يحاولون في مواقف الصراع أن يُظهروا أنفسهم بمظهر مصطنع (إما بإظهار القوة أو غيرها من الصفات المرغوبة) وانطلاقاً من ذلك يغلب عليهم أن يميلوا للحكم على الطرف الآخر انطلاقاً من أحكام قائمة على الظن والتشكك بالنوايا والصفات، ومن أجل تجنب مثل هذا المطب في تعاملنا مع الآخر لا بد من أن نتعرف إلى هذا الآخر بشكل أفضل، وعلينا إذاً أن نوجه له الأسئلة لتحقيق

نلك. يمكن لهذه الأسئلة أن تحتوي على معلومات عنا مما يسهل للآخر أن يدلي بمعلومات عن نفسه، فيبدأ السؤال مثلاً على النحو التالي:

- أحب، أفضل، لا أطيق.....وأنت؟
- هل قضية الـ.. هي قضية هامة (صعبة، مرغوبة، ..) بالنسبة إليك أنت أيضاً؟

ويمكن لنا بالتأكيد أن نختار درجة صعوبة السؤال بما يتناسب وطبيعة الموقف، وتتراوح درجة الصعوبة هنا من الأسئلة الأشد بساطة، التي تكون ناتجاً طبيعياً عما يسبقها من حوار إلى الأسئلة العميقة والأكثر تعلقاً بالشؤون الشخصية الخاصة للمتحدث، والتي يمكن أن تكون مربكة له، وعلى الغالب يمنعنا رقيبنا الداخلي من توجيه مثل هذه الأسئلة الصعبة، انطلاقاً من اعتقادنا من أن "توجيه هذه الأسئلة عيب أو أن هذه المسائل تخص الآخر فقط، أو من خشيتنا من رد فعل الآخر على مثل هذا السؤال".

في العادة نتجنب تلك الأسئلة التي تسبب لنا الحرج لو وجهت إلينا مثلاً:

- كم يبلغ دخلك الشهري؟
- هل ترتاح لزملائك في العمل؟
- هل تعتقد أنني موظف مجتهد وأستحق ترقية؟
- هل تشعر بأن الآخرين يقدرونك التقدير الكافي؟
- على ماذا يتوقف قرارك في الموضوع الفلاني؟

لقد تبين لنا مرات عديدة أن مثل هذه الأسئلة لا تربك محدثينا بل إنها تُحَسّن من تواصلنا معهم وتجعل الحوار يتوجه نحو قضايا جوهرية بالنسبة لموضوع النقاش.

إن التعرف الفعال على الآخر (من خلال طرح الأسئلة) يؤدي ثلاث وظائف هامة في مواقف الصراع والتفاوض هي:

- فتح المجال للتواصل الجيد وتجنب سوء التفاهم.
- تقديم معلومات مباشرة عن الآخر.
- السماح بالتحكم بموضوع النقاش وتوفير إمكانية توجيه الحديث إلى نقاط مختارة تشكل بالنسبة لنا نقاطاً هامة.

إن من حقك أن تطرح أي سؤال، طالما لم يكن قصدك منه مجرد إحراج الآخر أو جرحه.

ولكن ماذا نفعل نحن إذاً عندما يسألنا الآخر وبشجاعة سؤالاً مستفيداً من نفس الحق و مسبباً لنا في الوقت نفسه الحرج في مواجهة الإجابة عن سؤال مربك؟

يوجد أسلوب مباشر وبسيط في هذه الحالات: كلمة لا. إن لك الحق دائماً في أن ترفض الإجابة عن سؤال يحرجك. ولكن قبل أن تعطي الآخر إجابة عن سؤاله عليك أن تسأل نفسك أول : هل تريد حقاً أن تشبع فضوله؟ إذا كانت الإجابة نعم فأجب عن سؤاله بأمانة، أما إذا كانت الإجابة لا، فعليك أن ترفض الإجابة بشكل واضح وغير مبهم، فلك كامل الحق في ذلك، وإليك المثال التالي:

الأول: كم مرة في الأسبوع تتناول الكحول؟ .. ماذا تقول زميلاتك عن إدارة الشركة؟

الثاني: لا أريد أن أتحدث عن هذه الأمور، فهي تمس أسراراً شخصية خاصة.

إن مثل هذه الإجابة تحدد للآخر حدودنا الشخصية وتعفينا من الحرج ومن محاولات تبرير موقفنا للآخرين.

تبادل مع الآخر معلوماتك وانطباعاتك عنه

﴿التغذية الراجعة﴾

غالباً ما تحدث في سياق المحادثات أو المفاوضات لحظات نشعر فيها أن سلوك أحدهم يضايقنا، أو أن مجرى المحادثة لا يعجبنا، أو أن طريقة العمل لا تريحنا، في مثل هذه اللحظات يتملكنا الضيق ويصبح لدينا ميل واضح لمهاجمة الطرف الآخر في المحادثة أو للإنسحاب من الموقف ككل مجرجرين خيبة أملنا وشعورنا بالإحباط. إن أياً من هاتين الإستجابتين ليس بالإستجابة البناءة، لأنهما تسببان توتراً كبيراً في العلاقة بالطرف الآخر ويمكن لهما أن تتمخضا عن فتور متبادل في العلاقة. غالباً ما يتمخض هذا النوع من الإستجابات عن حوار تقييمي للطرف الآخر من مثل: *إن هذا هراء لا معنى له.. كيف تجرؤ على أن تتصرف معي بهذا الشكل؟!* فيأتي الرد *إنك*

مسؤول عن هذا كلــه وحــدك لأن تصرفــاتك رعنــاء وغــير مسؤولة!

إن مثل هذا التقييم (أو النقد) يمكن له بسهولة أن يجرح محدثنا ويجعل منه عدواً لنا ببساطة. وفي نفس الوقت يمكن أن نلاحظ أن مثل هذا النقد لا يقدم للطرف الآخر أي معلومة مفيدة، وبهذا فإنه لا يتيح المجال لأي تغيير إيجابي في سلوكه وموقفه. ماذا يمكنك أن تفعل حين يوجه إليك أحدهم نقداً من مثل: *"إنك أناني وغبي تماماً"* ؟ أتغضب؟ أم تتجاهل النقد بالكامل؟ أم ترد على الإساءة بالشكر والإمتنان؟ إنك لا تعلم حتى ماذا يريد محدثك أن يقول بدقة عبر نقده هذا!! قد تخمن أن تصرفاً من تصرفاتك أو كلمة من كلماتك تزعج محدثك وتثير غضبه بعنف، وقد تحاول في نفسك أن تفسر سلوك محدثك هذا وتقييمه لك بهذا الشكل ولكن استياءك وانزعاجك لن يزول رغم كل محاولاتك.

إن البديل الأمثل لهذا النوع من التقييم والنقد إنما هو في إعطاء الطرف الآخر تغذية راجعة، وهي تنطوي على معلومات عن موقفنا ومشاعرنا حيال تصرف أو سلوك محدد قام به تجاهنا وإليك بعض الأمثلة:

- عندما تحاول أن تحملني المسؤولية عما لم أقترفه (سلوك الطرف الآخر) فإنني أفقد مشاعر الثقة بك (مشاعري).
- عندما ترفع صوتك علي بهذا الشكل فإنني أشعر بالغضب وأفقد رغبتي في إتمام الحديث معك.
- إني أشعر بأنك لا تحترمني أبداً عندما تقاطعني في حديثي.

إن هذا الأسلوب من التعبير عن المشاعر المتعلقة بتصرف محدد للطرف الآخر يسمح له بأن يفهم حاجتنا وضيقنا، ويعطيه الفرصة ليأخذها بعين الإعتبار أثناء حديثه إلينا، وليحسب حساباً لنتائج تصرفه المحدد.

هل تتناول التغذية الراجعة عواطف سلبية فقط حيال تصرفات الآخر؟ بالتأكيد لا. إننا غالباً ما ننسى أو نتناسى الجوانب الإيجابية في اتصالنا بالآخر (الميزات، التقدير، الإعجاب..الخ). إن التغذية الراجعة الإيجابية هي واحد من أهم الأساليب لتقوية العلاقات بالآخرين وزيادة حرصهم على التعاون معنا. إنها تسهم في بناء علاقة ود واحترام بين الناس، وتسمح لنا بالتعبير عن احترامنا للآخر وامتناننا له. إنه لمن الصعب أن نتخيل

تواصلاً متكاملاً بين الأفراد دون تعبير عن المشاعر الإيجابية فيما بينهم ودون إشارة واضحة إلى ما يجدون له قيمة خاصة في العلاقة مع بعضهم. من هنا فإن واحدة من أهم القواعد التي يجب اتباعها أثناء المفاوضات التي نريد لها أن تقوم على علاقات تعاون تنص على ما يلي: *لا تهمل ذكر الإيجابيات.* وإليك أيها القارئ بعض الأمثلة:

- *إنه لمن دواعي سروري أنك تقدر جهدي المبذول في التحضير لهذا اللقاء.*
- *إني أشعر بالإمتنان، لأنك لبيت دعوتي بسرعة.*
- *إنني أنظر بكثير من الإحترام إلى جهدك الكبير في خدمة الشركة في مجال إدخال الكومبيوتر.*
- *إني أقدر هدوءك وسيطرتك على نفسك في اللحظات الصعبة من أحاديثنا.*

إننا نشجعك على أن تجرب استخدام التغذية الراجعة الإيجابية (وخاصة مع الأشخاص القريبين منك والمهمين بالنسبة إليك) وعندما تواجه موقفاً صعباً ينطوي على صراع مع آخرين فإن التغذية الراجعة قد تغدو بالنسبة إليك عادة حميدة. إننا لا نشجعك بكل تأكيد على أن تتملق الناس وتكيل لهم المديح المزيف، يعنينا

هنا فقط المشاعر الإيجابية الحقيقية التي تستيقظ فيك أثناء التواصل مع الآخرين.

٢-أساسيات التفاهم البناء

عندما يحصل تضارب في المصالح ونرغب في التوصل إلى حل وسط فالطريق الأفضل هو أن نتفاوض. نحاول خلال المفاوضات عادة أن نحرز من الآخرين ما نحن بحاجة إليه. إننا نتفاوض مع الآخرين في مواقف كثيرة: في الأسرة، في العمل مع مديرنا، مع زملائنا ومرؤوسينا، في الدوائر الرسمية مع الموظفين ..الخ. قبل التواصل مع طرف المفاوضة الآخر لا بد لنا من أن نتحدث إليه، وأن نسمعه ونحاول فهم ما يطرحه علينا، وأخيراً نعرض حاجاتنا بشكل نحاول أن نجعله أكثر ما يمكن إقناعاً.

من أجل أن يكون الحديث بناءً لا بد لنا أولاً من أن نتواصل مع الطرف الآخر وأن نتفاهم معه بشكل واضح ومثمر. إن كلاً منا يمتلك قدرات إجتماعية تخص مواقف التعامل مع الأفراد الآخرين ويستخدم هذه القدرات في حياته اليومية وفي مواقف المساومة والتفاوض. لكن في مواقف الصراع التي تثير عادة شحنة قوية من الإنفعال فإننا غالباً ننسى القواعد الأساسية اللازمة من أجل التواصل الفعال. في هذا الفصل نريد أن نذكر

بهذه القواعد، لكي تتمكن أيها القارئ من أنٍ تحاول الإلتزام بها وتذكرها عندما ترتفع حرارة النقاش وتبدأ في مواجهة حيل الطرف الآخر المختلفة للسيطرة على مجرى الأمور.

لا تطلق أحكاماً تقييمية:

غالباً ما يحدث في سياق المحادثات أن نعبر عن موقفنا من الآخر بصيغة التقييم له:

- *إن عمرك اليافع لا يجعلك قادراً على أن تكون مديراً ناجحاً.*
- *إنك لا تفهم هذه الأمور.*
- *لا يمكن الإعتماد عليك.*
- *إنك امرؤ طائش وغير مسؤول.*

إن مثل هذه الطريقة في الخطاب توقظ عند المستمع النفور ورد الفعل الدفاعي، وهو رد فعل طبيعي في هذا الموقف. إذا كان الطرف الآخر لا يتقن مهارات التعامل مع مثل هذا النوع من التقييم فإنه سيشعر بالتأكيد بالإهانة. سيثور غضبه علينا، وفي

الواقع يصعب أن نتوقع منه غير ذلك، وسيصبح موضوع تعاونه معنا في خبر كان.

إننا في العادة نشعر بالإنزعاج عندما يقوم الآخرون بتقييمنا سلبياً بشكل قطعي، وخاصة عندما يكون هذا النقد مصاغاً بصورة تعسفية. يتولد لدينا عندئذ رد فعل دفاعي طبيعي وكثيراً ما نحاول أن نثأر لكرامتنا المجروحة، في حين يصبح الموضوع الأصلي للحديث موضوع اهتمام ثانوي. إن النقد يمكن أن يستجرنا إلى الهجوم المضاد ويحول الصراع إلى صراع شخصي، وهو ما يسيء بكل تأكيد إلى موضوع الخلاف الأصلي ويبعدنا عن إمكانيات التعاون في سبيل إيجاد حل أمثل.

من هنا يبدو بوضوح أن النقد والتقييم للآخر يضر ولا يفيد مصالحنا فهو يزعج الآخر ويثيره ضدنا وضد مصالحنا، ولا يقدم له أي معلومات مفيدة عن أخطاء سلوكه، ولا عن قصدنا في الموضوع.

- *إنك امرأة غبية ومغرورة.*
- *إن اقتراحك هذا تافه وسخيف.*
- *إنك رجل متحيز ومغرض.*

أن استخدام مثل هذه الصياغات في أثناء المفاوضات يزيد من حدة الخلاف ويقلص إمكانات التفاهم. إذا كان لنا مصلحة في التفاهم مع الطرف الآخر في المفاوضات فعلينا إذاً أن نتجنب استخدام مثل هذه الصياغات، وسيكون من المفيد جداً بالمقابل أن نستبدلها بتغذية راجعة، تحتوي على شرح لمشاعرنا وتوقعاتنا إزاء سلوك محدد قام به الطرف الآخر. مثلاً:

- *يؤسفني كثيراً أنك لم تلتزم باتفاقنا السابق.*
- *ينقصني في تقريرك عن الموضوع معطيات رقمية محددة. هل يمكنك أن تعدّل التقرير قبل موعد لقائنا القادم؟*

كيف يمكننا أن نواجه النقد العنيف الهدام والتقييم التعسفي من قبل الآخرين وبشكل خاص من قبل الطرف الآخر الذي نتفاوض معه أو الذي يجمعنا به موقف صراع مصالح؟ ينبغي علينا قبل كل شيء أن نحتج ضد الصيغة التي يوجه فيها إلينا النقد: *يزعجني كثيراً في الواقع أن تصرخ في وجهي بهذا الشكل.* أو: *إنني لا أوافق على أن تستخدم في حديثك معي كلمات نابية.* وبعد ذلك يمكننا أن ننتقل لمواجهة محتوى النقد أو التقييم الذي تم توجيهه إلينا:

- *إنني لا أوافقك الرأي ولي في الموضوع نظرة مختلفة.*
- *يؤسفني أنك تفكر بي على هذا النحو، ولكنني لا أتفق معك في هذا الرأي.*
- *إن رأيي يختلف تماماً عن رأيك فيما يتعلق بنزاهتي.*

إن مثل هذا الإستجابة تسمح لك أن تحتفظ باحترامك لذاتك وبهدوء أعصابك واتزانك وصفاء تفكيرك الذي يلزمك بالتأكيد في مثل هذه المحادثة الصعبة، بالإضافة إلى أنه يساعدك على رسم حدودك وتوضيحها لمحدثك الذي سيضطر أن يحسب لها حساباً.

لا تعمم، لا تفسّر..

عندما نستخدم كلمات مثل "أبداً، دائماً" فلا شك في أننا نعمم. إن مثل هذه الكلمات حين يوجد في جمل تتضمن تقييماً أو رأياً يغلب أن توقظ عند المستمع اعتراضاً حاداً. إن محدثنا سيستطيع

على الأغلب أن يأتينا ولو بمثال واحد كان فيه الحال يناقض رأينا، وينسف بهذا حجتنا من اساسها.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نعتبر أن معظم الناس يستجيبون بشكل ارتكاسي (آلي – سريع) حينما يسمعون تقييمات معممة تمسهم بشكل أو بآخر. عندما يبدأ طرفا الصراع في نقاش من هذا النوع فإنهما غالباً ما يخرجان عن الموضوع الأساسي المهم في الصراع، وهكذا بدلاً من أن نحل الموضوع بشكل عقلاني ومُرضٍ للطرفين فإننا نزيد الصراع حدة بتحميله بعداً شخصياً. إن كلاً منا سيتألم بالتأكيد حين يسمع واحدة من هذه الجمل التالية:

- *إنك في حياتك كلها لم تستطع أن تنهي عملاً بدأته بشكل جيد.*
- *إنك دائماً ترفع صوتك أثناء الحديث وتمنعنا من الوصول إلى نتيجة.*
- *إن المال فقط هو الذي يهمك دائماً.*

إن أي مستمع محايد يستطيع أن يلمس ما في هذه الأقوال من تجنٍ وظلم، أما الطرف الذي يمسه المتحدث بالتقييم فلا عجب أن يحس بالإهانة ويستيقظ فيه الغضب الشديد لشعوره بالظلم.

فإذا كنا لا نريد إثارة الطرف الآخر، وإذا كنا مهتمين بالتوصل معه إلى حل للصراع عبر التعاون في تحقيق رغبات الطرفين **بالحد الأمثل** فإن علينا أن نَحذَر من إطلاق أحكام وتقييمات كهذه.

إننا غالباً ما نقع في شرك مشابه عندما نتسرع في استنتاجاتنا وعندما نقوم شعورياً أو لا شعورياً بتفسير كلام المحدث دون محاولة فهمه بدقة. يجري هذا مثلاً عندما يحدثنا شريكنا في الصراع عن حادثة مفردة في سياق حديثه أو عندما يصف لنا تصرفاً معيناً قام به، مثلاً:

الأول: *غالباً ما لا أرد على رسائل معارفي، رغم أني أعلم أن هذا يضايقهم.*

الثاني: *هذا يعني أنك كسول ولا تحترم الآخرين!!*

الأول: *إن من صفاتي التي تضايقني أنني أصمت عندما أكون في صحبة معارف جدد ويكون من الصعب علي أن أدخل معهم في الحديث بطلاقة.*

الثاني: *آها.. يعني هذا بالتأكيد أنك خجول وأنك تخاف الناس عموماً.*

مثل هذه التفسيرات والإستنتاجات على الأغلب خاطئة ومتسرعة وتتسبب في تغيير منحى المحادثة بتوجيه طاقة وانتباه الطرفين إلى تصحيح الأخطاء والضيق من الشعور بسوء التفاهم. إن الشخص الذي يتلقى مثل هذا التقييم ينغلق على نفسه مما يجعل إعادة التواصل معه أمراً صعباً، إذ ينبغي استعادة الثقة المفقودة وإشعاره من جديد بالأمن والطمأنينة.

لا تقدم للآخرين نصائح ..رائعة..

كثيراً ما يحدث أن يحاول البعض خلال المحادثة أن "يُعلّموا" محدثيهم وخاصة إذا كانوا بالفعل مهتمين بمساعدتهم في حل مشكلة ما. يسلك هؤلاء عندئذ سلوك الشخص الذي "يعرف أكثر":

- *كان عليك أن تتصرف بشكل مختلف.*
- *هل حاولت أسلوباً آخر، مثل أن...*

بنتيجة مثل هذه النصائح يمكن أن ينغلق المحدث على نفسه أو أن تبدأ بين الطرفين سلسلة من الجمل تبدأ بـ "نعم، ولكن" وذلك حين يحاول الشخص صاحب المشكلة أن يبرر سلوكه، ولا يعود شريكاً مسؤولاً في النقاش. فإذا كنا لا نطمح من وراء الحوار

إلى أن نبرهن فقط أننا "عقلاء" بل نطمح إلــى الحـوار والتعـاون والمسؤولية المشـتركة مـن أجـل الوصـول إلـى حـل لموضــوع الصراع فعلينا أن نتجنب تقديم "النصـائح الذهبية". إن كل إنســان يحترم ويتبنى تلك الحلول والقـرارات التـي توصـل إليهـا بنفسـه والتي تنبع غالباً من وعيه السابق بمشكلاته وتفاصيلها وعواقـب كل محاولة لحلها. من هنا نفهم لماذا لا ينبغي لنا أن نتسرع فـي التدخل في مشكلات الآخرين، لأننا كثيراً ما نزيد مشكلاته بـدلاً من أن نحلها له بهذا الأسلوب. ثم إننا بمثل هذا السلوك قـد نجـد أنفسنا أحياناً في وضع من يأخذ على عاتقه جزءاً من المسؤولية عن مشـكلات محدثنـا الخاصـة، والتـي لا علاقـة لهـا بموضـوع المفاوضات بتاتاً، وهاكم الحوار التالي كمثال:

الأول: *عنـدي مشـكلة، فمديـري فـي الشـركة لا يوافـق على أن يخصص لي غرفة خاصة للشـؤون الإجتماعيـة وعلـى العموم من المسـتحيل التفــاهم معــه فــي هــذا الشأن.*

الثاني: *حاول أن تشتكيه إلى الإدارة، أو أن تهدد بـترك العمل.*

الأول: *نعم، ولكني عند ذلك سأفقد عملي بالتأكيد.*

الثاني: *لا تخش ذلك، فالسوق الآن بحاجة ماسة إلى متخصصين مثلك.*

الأول: *من السهل عليك قول ذلك، فليس لديك أطفال تعيلهم وليست زوجتك عاطلة عن العمل.*

الثاني: *في هذه الحال عليك أن تصمت وتتقبل الأمر كما هو، فرحاً بأنك تعمل.*

الأول: *نعم، ولكن كيف يمكن لي أن أعمل جيداً في ظل هذه الظروف؟*

يمكنك أن تستنتج بسهولة، أن مثل هذا الحديث يمكن أن يمتد بلا نهاية. لا أحد من الطرفين يستمع إلى محدثه حقاً، فكل منهما مشغول بمحاولة إثبات وجهة نظره. إن الطرف الثاني لا يحرز أي معلومات ذات قيمة بالنسبة لموضوع المحادثة الأصلي وبدلاً من ذلك فإنه يساهم في جعل الحديث مقتصراً على مشكلات غير محددة بدقة، تاركاً المشكلة موضوع المفاوضة بلا حل. ويغلب على الطرفين في مثل هذا النوع من المحاورات أن يشعرا بعقم الحديث وعدم جدواه. ماذا يمكنك أن تفعل إذا في مثل هذه المواقف؟

أعط اهتمامك، وركّز انتباهك على الطرف الآخر.

فمن أجل أن يشعر شريكك في المحادثة أو في الصراع بأنه قد نال حقه من التقدير، ينبغي أن يشعر بأنك تستمع إليه وتفهمه. عليك إذاً أن تمنحه الوقت والفرصة للتعبير عن نفسه وعن قضاياه دون أن تقاطعه ودون أن تهبَّ فوراً لنقاشه في كل صغيرة وكبيرة. إن ضبط النفس في مسألة التعبير السريع عن رأيك يدل على احترامك للإنسان الآخر ولرأيه الذي قد يكون مختلفاً عن رأيك. إنه قد يكون دعوة ممتازة لتبادل الآراء وللتعاون البناء، وليس للمواجهة المتسرعة أو للمماحكة.

في نفس الوقت يتيح لك ضبط النفس فرصة ثمينة لمعرفة كثير من المعلومات المهمة عن هذا الآخر، عن مشكلاته ومصالحه وحاجاته. إن إحراز مثل هذه المعلومات نادراً ما يكون ممكناً عندما تقضي وقت الحديث كله بقضاياك أنت ووجهات نظرك فقط وبكلامك المستمر دون انقطاع. عليك أن تستمع، من أجل أن تتعرف وأن تفهم شريكك في الصراع.

عنما تركز انتباهك على شريكك، فإنك تعطي لنفسك أيضاً فرصة في أن لا تتصرف بتأثير عاطفتك فقط. عندما تركز انتباهك على الإنسان الآخر وتحاول أن تفهم، ماذا يعني له الأمر في الواقع (ومثلاً على ماذا يتصارع معك) فإنك بشكل طبيعي تسد الطريق أمام أي محاولة منك لممارسة الضغط عليه أو لإقناعه أو لتثبت له أن الحق كله معك أنت. إذا كنت مهتماً إذاً بتواصل مثمر وبتعاون بنّاء مع شريك المفاوضات فحاول قدر جهدك أن تركز انتباهك عليه وأظهر له من الإشارات والتعبيرات الوجهية والكلمات ما ينبؤه بذلك، ولا تُعِقه أثناء حديثه إليك.

إن هذا كله هو عكس التجاهل، والضغط والتحكم والعراك وستجد بعد قليل أن الفصل التالي سيدور حول طرائق محددة لجعل الإستماع إلى محدثك استماعاً فعالاً ومبدعاً.

تحدث بأسلوب مباشر !!.. وعبّر عن حاجاتك ومشاعرك واقتراحاتك بصراحة

إن التذكير من جديد بهذه القاعدة قد يبدو تحصيل حاصل، لكن كثيراً ما يحدث في سياق المفاوضات الحامية أن لا نعبر ببساطة ووضوح عن حاجاتنا وتوقعاتنا. إذا كان محتوى حديثنا يتعلق بشخص معين فينبغي علينا أن نوجه حديثنا إليه بشكل مباشر، بدلاً من أن نتحدث عنه بضمير الغائب وكأننا نتحدث "عنه لا إليه". لماذا؟

أولاً عندما نتحدث إلى الشخص المعني مباشرة فإننا بهذا نتواصل معه بشكل أفضل ولا نجعل منه مجرد موضوع للحديث يمكننا أن نعتبره غائباً. عندما نحدثه مباشرة فإننا نعبر له بذلك عن احترامنا له ونعطيه الفرصة ليتقبل كلماتنا وليرد عليها شخصياً، وإليك مثالاً عن ذلك:

- *إنه لمما يؤسفني أنك أيها السيد فلان تفهم عرضي بهذا الأسلوب.*

- *إنني لا أتفق معك يا سيدتي فأنا أنظر للأمر من زاوية مختلفة تماماً.*
- *إنني أعتقد أنك بكلامك هذا تظلمني وتتحدث عني بتحيز.*

إن الصياغات المشابهة لما سبق (وخاصة عندما تتضمن تغذية راجعة) هي بالضبط نقيض "التسميع والتلطيش" والغيبة. إن المشاعر السلبية التي لا يعبر عنها بوضوح ومباشرة توقظ عند السامع الغضب وتتسبب في كثير من الغموض في سياق المحادثة وقد تستجر الطرفين للعراك، وإليك بعض الأمثلة:

- *يوجد هنا شخص، نعرف جميعاً عنه ربما أنه لا يصلح لأي منصب إداري.*
- *إن بعض الجالسين هنا لا يملكون حساً سليماً للتصرف في المواقف اليومية.*

في حين لو أن نفس المتحدث قد استخدم طريقة الحديث إلى فلان بدلاً من الحديث عنه، لكان بإمكانه أن يطلب من مستقبل الرسالة بصراحة رداً مباشراً موجهاً إليه بالذات، مثلاً:

- *هل يمكنك أيها السيد (فلان) أن تحدثني بشكل واضح عن مأخذك علي فيما قلت؟*

- *عندي انطباع بأنك غاضب مني بعض الشيء، فهل أنا على حق؟*
- *قل لي بصراحة، ماذا تريد بالضبط؟*

في سياق المحادثات الصعبة، وخلال نقاش الصراعات وحلها قد يحدث أكثر من موقف نريد فيه إجراء بعض التغيير: كأن لا يناسبنا أسلوب الخطاب، أو أن نريد مزيداً من النقاش حول نقطة معينة لإيضاحها، أو أن نحتاج بعض الوقت للتفكير..الخ. من أجل أن نصل إلى التغيير الذي نريده علينا أن نُعلِم المتحدث إلينا عن حاجتنا بوضوح ومباشرة:

- *ارجو ان لا تقاطعني وان لا توجه إلي أسئلة قبل ان انهي عرض فكرتي بالكامل.*
- *هل تستطيع ان تكرر آخر جملة قلتها فأنا لم اسمعها جيداً؟*
- *اطلب بعض الوقت المستقطع، لأني اريد ان اتشاور مع زملائي حول ما ذكرت.*
- *اقترح ان نتجاوز هذه النقطة الآن، او ان نؤجل المحادثة إلى وقت آخر.*

إن استخدام قواعد التفاهم البناء يسهل علينا التفاوض في كل مرحلة من مراحله. بالتواصل مع شريك المفاوضات وبالتعبير الصريح المباشر عن احتياجاتنا نستطيع أن نتجنب العراك وأن نقترب أكثر فأكثر من التعاون وتبادل وجهات النظر بشكل حقيقي.

كلما كان خلافنا مع محدثنا أعمق وكلما كانت مفاوضاتنا معه أصعب كلما ازدادت حاجتنا إلى "تقنيات" التواصل المثمر.

أسس التفاهم المثمر والتواصل الجيد

لا تقيّم

لا تعمم

لا تفسّر

لا تقدم نصائح "جاهزة"

عرف جيداً عن نفسك

إعرف شريكك في الصراع

قدم للآخر تغذية راجعة

أيها المتحدث!	أيها المستمع!
ميّز بين المسائل الجوهرية والثانوية	لا تعرقل محدثك
تحدث إلى المستمع وليس عنه	أعط المتحدث الوقت والانتباه
عبرعن حاجاتك ومخاوفك ومشاعرك	تحقق هل فهمت القصد جيداً

٣- الإصغاء الفعال

سُئل لي ياكوكا Lee Iacocca وهو أحد أنجح رجال الإدارة الأمريكيين عن أهم قدرة يمتلكها رجل الإدارة

الناجح فقال: عليه أن يتقن الإصغاء. وأضاف بأنه يتمنى أن يؤسس مدرسة يسميها مدرسة الإصغاء الفعال ليدخلها كل من يريد أن يتولى عملاً يتطلب منه أن يدير مجموعة من الناس. يبدو لنا أن هذا الرجل الإداري الناجح (لسنوات عديدة شغل منصب مدير مصنعي فورد وكرايزلر في الولايات المتحدة) قد عبر عن أهم قدرة يتطلبها حل الصراعات بمختلف أنواعها. ورغم ذلك فإن هذه القدرة هي من أكثر القدرات إهمالاً لدى الناس الذين يقعون في خلافات مع الآخرين.

إننا غالباً ما ننسى في غمار الصراع مع الآخرين أن التواصل والحوار إنما يتألف من كلام واستماع. تتركز معظم جهودنا على الكلام وإقناع الآخر بصحة آرائنا، في حين أن المنافع الكثيرة التي يمكن أن نجنيها من الإستماع إلى الآخر تضيع من بين أيدينا بسبب إهمالنا لها.

منذ قديم الزمان ذكر أفلاطون ثلاثة أسباب رئيسية مسؤولة عن إعاقة التفاهم بين الناس وهي:

- الإصرار على إثبات صواب وجهة نظرهم مهما كان الثمن.
- تغيير موضوع الحديث.
- عدم القدرة على الإستماع.

إننا مقتنعون أن القدرة على الإستماع هي الأداة الرئيسية للوصول إلى تفاهم وتواصل مثمر بين الناس، وخاصة في مواقف الخلاف والصراع. وفي الواقع نلاحظ أنها تلعب دوراً واضحاً في التخفيف من الميول العدوانية في لحظات التوتر والإنفعال العنيف، فعندما نستمع بانتباه إلى محدثنا محاولين فهم حاجاته فإن من الصعب علينا أن نمارس ضده أياً من أشكال السيطرة أو أن نتعصب فقط لإعتقادنا بأننا وحدنا على حق، أو أن نحاول تغيير الموضوع. إن الإصغاء الفعال يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع أسرى أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا المحمومة.

إن كثيراً من الوسطاء المحترفين حل الخلافات يؤكدون على أن الإستماع الفعال يُعَدُّ طريقة أساسية تسهل على الناس تحديد مصالحهم والتعبير عن مشكلاتهم أثناء الخلاف. لعل معظمنا

قادر على أن يصغي جيداً في المواقف العادية المريحة، مثل الحديث مع صديق حميم، وعند ذلك نجد أننا لا نقاطع حديثه دون داع، ونحتفظ بتواصل حسن معه ونتابع مجريات حديثه ونتوجه إليه بأسئلة مناسبة عند الضرورة. باختصار نسمح له أن يقول لنا ما عنده، ونحاول أن نفهم ما يريد قوله ونساعده على أن يصوغ مشكلته بوضوح. أما عندما يكون الموقف متوتراً (وهذا ما يحصل عادة في مواقف الخلاف) فإننا ننسى إمكانياتنا الكبيرة ونتورط في صراع غير مجدٍ، وعندها لا نلجأ لأساليبنا البناءة في السلوك، مما يساعد كثيراً في تشويه فهمنا لمحتوى الكلمات التي يقولها الطرف الآخر في الخلاف.

ماذا يمكننا إذاً أن نفعل وكيف ينبغي لنا أن نصغي بحيث نحتفظ بانتباهنا رغم التوتر الشديد ونشجع الطرف الآخر على التعاون بدلاً من الصراع؟ ما هي الطرائق التي تؤدي بنا إلى أن نحتفظ بإصغائنا فعالاً وبإصغاء الطرف الآخر كذلك؟

لقد رأينا من خلال الخبرة العملية في مجال الوساطة في حل الخلافات المختلفة أنه حتى أجزل الكلمات وأجملها، مثل: "**انتبه إلى ما أقول إسمعني بوضوح، لنتجنب العراك، كن متفائلاً سنتوصل إلى حتماً**"، لا تجدي نفعاً إن لم نستطع أن

نترجمها عملياً. إن لم نستطع أن نحدد بدقة ماذا نفعل وكيف؟ وحتى مجرد المعرفة لا تكفي أيضاً، إذ لا بد من التدرب مدة من الزمن على مجموعة من المهارات في المواقف العملية. لذلك نريد الآن أن نعرض ثلاثة مهارات أساسية تعين على الإستماع الفعال، ألا وهي:التلخيص Paraphrase، **العكس أو** إظهار الشكل كما في المرآة Mirror، توجيه الحديث Managment.

A- التلخيص:

عندما نلخص بين حين وآخر ما يقوله محدثنا فإننا نعطيه مزيداً من انتباهنا، ونوضح في الوقت نفسه له أننا نتابع موضوع الحديث. إن التلخيص يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعال، رغم أنه من حيث المبدأ مدهش البساطة. إننا نكرر أهم ما قاله محدثنا مستعملين في ذلك كلماتنا الخاصة، لنتأكد في الوقت نفسه من أننا نفهم جيداً محتوى خطابه إلينا. إن التلخيص يبدأ عادة بكلمات من مثل:

- مما تقوله أفهم أنك ...
- إذا كنت أفهمك جيداً فإنك تعتقد أن...

➢ قل لي هل فهمتك جيداً، إنك ...

إن استعمالك طريقة التلخيص يساعدك في تركيز انتباهك على ما يقوله محدثك لك، ويسهل عليك فهم مصالحه. وفي نفس الوقت يجنبك ذلك فخ الفهم الخاطئ لما يقول أو الظهور بمظهر من يحاول السيطرة عليه. هاك فيما يلي أمثلة عن حوارات لا يقوم فيها المستمع ب بالتلخيص بل يركز كل اهتمامه على نفسه وعلى مصالحه:

<u>الأول:</u> *إنه لمن دواعي ارتياحي أن تسنح لي هذه الفرصة لأحدثك عن الصعوبات التي أواجهها في شأن توزيع المكافآت في الشركة. الواقع..*

<u>الثاني:</u> (مقاطعاً): *الواقع أن من حسن الحظ أنك أخيراً تريد أن تحدثني في هذا الموضوع، فأنا قد عملت مؤخراً بشكل مكثف ورغم ذلك لم أستطع أن أضمن لشركتنا هذه المناقصة اللعينة* (تغيير الموضوع، عدم الإنتباه لما يقوله له الآخر).

<u>الأول:</u> *اسمح لي على كلٍ أن أتابع كلامي بشأن المكافآت. إن هذا الموضوع مهم لي فأنا لا أريد أن أعكر الجو العام لفريق الموظفين، وأود لو أشرح لك الجانب المهم في هذه القضية.*

الثاني: *إنها ليست مشكلة على الإطلاق! أنا أعتقد أن عليك أن تخص بالمكافأة هؤلاء الذين عملوا مؤخراً بجد دون مراعاة أي شيء آخر* (إطلاق حكم سريع، "تصيحة ذهبية"، محاولة تمرير الأمر بإثبات وجهة نظره الخاصة).

الأول: *نعم، ولكن الأمر ليس بهذه البساطة، فيجب أن تكون المعايير واضحة لجميع أفراد الفريق ومن جهة أخرى فمن المهم بالنسبة لي ..*

الثاني: *إرضاء الجميع أليس كذلك؟ إنك بالتأكيد* حريص على أن يحبوك جميعاً (مقاطعة، تشويه كلام المحدث، تفسير في غير محله)

الأول: *يبدو أنك لا تنوي سماعي أبداً، فلنؤجل الحديث الآن إذاً.*

قد تجدون في هذا المقطع بعض الشبه بما تعرفون من خبرتكم الخاصة، فأحياناً يقوم من نرغب في أن يسمعنا بسد الطريق أمامنا وقطع كل أمل في تواصل مثمر. لم يستطع الشخص الأول إتمام المحادثة رغم أن الموقف بالأصل لم يكن موقف خلاف، فتخيلوا إلى أي مدى يمكن أن يؤدي عدم الإصغاء

المتبادل من إثارة الغضب بل وربما العراك أيضاً فيما لو كان الموقف موقف خلاف.

إن القدرة على تلخيص حديث الآخر بأمانة يسمح بتجنب العراك ومحاولات الضغط والسيطرة ليحل محلها التفاهم المتبادل. يحصل هذا لأن التلخيص يضمن لنا ثلاث أشياء هامة:

أولاً: تركيز الإنتباه على الشريك.

ثانياً: التأكد من فهم الحديث جيداً.

ثالثاً: متابعة النقاط الهامة من الحديث.

ويمكن أن نقول هذا بكلمات أخرى: فالتلخيص يشكل إشارة واضحة للشريك عن جاهزيتنا للتعاون.

مسألة الإنتباه

(الإشارات الدالة على التواصل ومتابعة مجرى الحديث):

ليس من السهل تركيز الإنتباه على الشريك في مواقف الخلاف لأن التوتر يغرينا بمحاولة المناورة وإقناع الآخر بسرعة بصحة وجهة نظرنا، وهذا يجعلنا نركز انتباهنا على أنفسنا وعلى أفكارنا الخاصة. إن محاولة التلخيص تفيد في "السيطرة" على أفكارنا وانتباهنا، وهي في نفس الوقت تشير إلى حسن نوايانا

مما يشيد تواصلاً أفضل ويبني جواً من الأمن والثقة بين الطرفين.

إن الجمل الأولى من الحديث غالباً ما تحتوي على معلومات هامة يمكن العودة إليها أثناء التلخيص بعدة أشكال ممكنة (لاحظ ب١، ب٢، ب٣ في المثال التالي):

آ- لا أعرف ماذا أفعل. إنني لا أود أن أقع في صراع مع المدير، وقد انتدبني أصدقائي لأكلمه في شان زيادة الرواتب وتحسين ظروف العمل...

ب١- إني أفهم مما تقوله أنك لم تتخذ قراراً بعد.

ب٢- إذا كنت أفهمك جيداً فإن من المهم لك أن لا تدخل مع المدير في خلاف.

ب٣- أفهم مما تقول أن زملاءك قد منحوك ثقتهم في الدفاع عن مصالحهم.

إن كلاً من هذه الجمل التلخيصية يركز على جانب مختلف من حديث الشخص آ. إن المستمع يعرب هكذا عن انتباهه لما يقوله له آ، وفي الوقت نفسه يوجه انتباه محدثه إلى الوجوه المتعددة التي يمكن أن ينطوي عليها الموضوع المطروح في حديثه. وهو إلى ذلك يلتزم بعدم فرض رأيه على محدثه فلا

يقدم له نصائح جاهزة بل يساعده في سعيه لتوضيح وتحديد حاجاته وحدود إمكانياته. وهاكم فيما يلي كيف يمكن للحديث أن يتطور بينهما:

آ- نعم، لقد فهمتَ ما عنيتُه جيداً. حقاً إنني مازلت متردداً ولعلني أفضل أن لا آخذ هذه المهمة على عاتقي. ولكن.. كيف سأخبر أصدقائي بذلك؟ ماذا سيظنون بي؟

ب١- أفهم أن من الصعب عليك إخبارهم بذلك.

ب٢- هل أستطيع أن أفهم من حديثك أنك شديد الإهتمام برأيهم فيك؟

وهنا يبدو من جديد كذلك أن التلخيص يعطي للمتحدث إشارة واضحة عن تتبع المستمع لتفاصيل حديثه بدقة. إننا من خلال التلخيص نحاول فهم أهم ما في حديث الآخر دون أن نشعره بضغط أو ثقل آرائنا الخاصة، ودون أن نوجه إليه سلسلة من الأسئلة الشبيهة بالإستجواب.

مسألة التأكد من صحة الفهم:

كثيراً ما يحدث (حتى في الأحاديث العادية بين الأصدقاء) أن نحس بأننا نخطئ فهم محدثنا، وبأننا قد أسأنا تقدير قصده ونواياه في الحديث. أما في مواقف الصراع فإن إمكانية سوء

فهم كلام المحدث ونواياه تكون عادة أعلى بكثير. سوء الفهم هذا (وخاصة أنه في غالب الأحيان لا يخضع لأي تمحيص أو مواجهة مباشرة وصريحة) يجر وراءه كثيراً من النتائج السلبية التي تنعكس بشكل واضح على مجرى الحديث وعلى إمكانيات حل الصراع بشكل فعال.

إن استخدام مهارة التلخيص يسمح لنا بالتخفيف من هذا الخطر إلى حد كبير، ففي إمكاننا ببساطة أن نتأكد من محدثنا فيما إذا كنا نحسن فهمه. ومن هنا تأتي أهمية مقدمة السؤال التلخيصي

هل أفهم جيداً قصدك في .... .

وبالتأكيد أننا عندما نريد بحق أن نعرف فيما إذا كنا نفهم جيداً ما يقوله الآخر فعلينا أن نكلف أنفسنا عناء انتظار إجابته تأكيداً كانت أم نفياً. عندما يؤكد محدثنا صحة فهمنا لما يقول يمكننا أن نسمح له بمتابع حديثه، أما عندما ينفي صحة فهمنا فعلينا أن نطلب منه أن يصحح لنا هذا الفهم كما في المثال التالي:

الزوجة: كم هو جميل *أنك نلت الآن هذا المبلغ الإضافي. .. سيكون بإمكاننا أخيراً شراء غرفة نوم جديدة أو تجهيز غرفة الأطفال.*

الزوج: *أفهم من كلامك أنك تريدين مني أن أخصص المبلغ الذي حصلت عليه لعفش البيت؟*

الزوجة: *نعم بالطبع.. هذا ما أريده. فكّرت أولاً أن اشتري لنفسي ولك شيئاً من الثياب الأنيقة..ولكني الآن أفضّل شراء الأثاث.*

الزوج: *أفهم من هذا أنك تعتقدين أن أثاث البيت أهم من مظهرنا وكيف يبدو؟*

الزوجة: *بالطبع لا.. لقد فهمتني بشكل خاطئ تماماً، أردت فقط أن نشعر بالراحة جميعنا في البيت.*

إن من المهم جداً أن لا نخلط بين التلخيص وبين التفسير، فكثيراً ما نستنتج من كلام محدثينا استنتاجات متسرعة كأن نعمم بعض أحكامه أو نستشف بعض نواياه، فإذا حصل ذلك فمن الأفضل أن نقول له عن ذلك بصراحة (لا أن نخبأ هذه المعلومات القَيِّمة لأنفسنا فقط) وللمحدث آنذاك أن يحتج على فهمنا له بهذا الشكل أو أن يؤكده مع بعض التعديل والتوضيح كما في المثال التالي:

آ: *إذا كان من المقدر لنا أن نتعاون في هذه اللجنة فإنني أريد أن نتفاهم حول بضع مسائل هامة. أعترف أنني في الماضي لم أفلح في إنهاء عدة أعمال في الوقت المحدد لها.*

ب: آها.. أفهمك الآن.. يعني هذا أنك أخيراً تعترف بالكسل وقلة الشعور بالمسؤولية. (تفسير).

آ: أبداً بالمرة، إن ما أريد قوله يختلف تماماً عن هذا. إنني ببساطة أعترف بأنني لست كاملاً وأنني قد ارتكبت بعض الأخطاء، ولكنني في الوقت نفسه أعول كثيراً على التعاون الجاد فيما نحن مقدمون عليه.

ب: هل أفهم من كلامك أنك تعتقد أنني شخص غير جدي ولا أحسن التعاون مع الآخرين؟ (تفسير آخر)

آ: إنني لم أقل شيئاً من ذلك، وأعترف بأن أسلوبك في الكلام بدأ يثير استيائي على كل حال.

باستعمالنا مقدمة السؤال التلخيصي "**هل أفهم من حديثك أن..**" أو صيغة "**هل أفهم من ذلك أنك..**" يمكننا أن نكشف بوضوح عن المعنى السلبي الذي نخشاه في حديث الآخر. إن الجهد البسيط الذي نبذله في عملية التلخيص يفيدنا ويفيد محدثنا في تفويت الفرصة أمام كثير من سوء الفهم الذي يزيد الطين بلة في معظم مواقف الصراع.

مسألة التركيز على موضوع الحديث:

لقد درجنا في تدريب معظم أفراد المجموعات التي تولينا إدارتها على إعطائهم تدريبات عديدة في مهارة التلخيص. وقد نجم هذا عن قناعتنا التي أتاحتها لنا خبرتنا في هذا الميدان، بأن مهارة التلخيص يمكن أن تكون مفتاحاً للتفاهم المتبادل وللتعرف على مصالح كلا الطرفين وبالنتيجة تساعد بوضوح في قيادة عملية المفاوضات بشكل خلاق وهادف إلى التعاون المتبادل بدل الإقتتال والأذى المتبادل. كثيراً ما نقترح عليهم التدرب على مهارة التلخيص في محادثات ثنائية يكون موضوعها "نقاط قوتي ونقاط ضعفي في العلاقات مع الآخرين". تكون مهمة المستمع في التمرين أن يحاور محدثه مستعملاً مهارة التلخيص بحيث يركز الإنتباه على تلك المحتويات من الحديث التي تلتزم بالموضوع المتفق عليه مسبقاً. في الغالب يأخذ الشخص الذي يتحدث في هذا التمرين بالحديث عن مواضيع جانبية تبتعد عن الموضوع المتفق عليه، كأن يتحدث عن الآخرين أو يصف مواقف متنوعة (في مواقف التفاوض يحدث الشيء نفسه كذلك غالباً). عند ذلك يكون لمهارة التلخيص دور كبير في توجيه انتباه المتحدث إلى النقاط التي تهم الطرفين وخاصة موضوع

النقاش الأصلي الذي يدور حوله النقاش. يظهر هذا جلياً في الأمثلة التالية:

آ: *نقاط قوتي ونقاط ضعفي في العلاقات مع الناس؟ همم... إني لا أحس بالراحة في حضور أشخاص لا أعرفهم من قبل. لا ادري كيف ابدأ المحادثة. في الوقت ذاته أستطيع أن أصل إلى اتفاق مع أصعب الموظفين. لعلك تعلم ولا شك أن الناس في مؤسستنا يختلفون فيما بينهم بشكل واضح. بعضهم مثلاً..*

ب: (مقاطعاً) *انتظر لحظة، أود أن أتأكد من أنني أفهمك جيداً. أفهم من حديثك أن نقطة ضعفك في العلاقات مع الآخرين تتلخص في أنك لا تشعر بالإرتياح في وجود الغرباء، في حين أن من نقاط قوتك مقدرتك على التفاهم مع عاملين متنوعين في المؤسسة.*

آ: *نعم بالضبط. وأود أن أضيف إلى ذلك أنني لا أطيق أولئك الذين يحاولون إقناع الآخرين بأنهم على حق دائماً، فيزعقون باستمرار محاولين تغيير مواقف من حولهم، دون أن يكلفوا أنفسهم عناء الإستماع جيداً إلى وجهات النظر الأخرى..*

ب: *إنك هنا تبدأ في الحديث عن آخرين وليس عن نفسك. هل أستطيع أن أفهم مما ذكرته أن من نقاط ضعفك في علاقاتك*

بالآخرين أنك تنرفز بسرعة أثناء الحديث إلى أناس لا يستمعون إليك بشكل جيد؟ (تلخيص + تركيز الإنتباه على الموضوع الأصلي).

آ: *لعل هذا هو ما يحدث معي بالضبط، لكنني على كل حال لا أدع الآخرين يلاحظون ذلك. حينئذ أنغلق على نفسي وأتوقف عن الإستماع إلى هذا "الفهمان". لكن لعل هذا لا يعتبر نقطة قوة أليس كذلك؟*

ومن جديد تكون الفرصة هنا متاحة بشكل جيد لتلخيص أقوال المتحدث بشكل يجعله يركز على الموضوع المتفق عليه للنقاش. ونريد هنا أن نؤكد من جديد على أهمية مهارة التلخيص في التفاهم مع الآخرين بشكل بناء. نشجع القارئ الكريم على أن يجرب أن يصقل لديه هذه المهارة التي ستسهل له كثيراً الإستماع إلى الآخر وفهمه وعند ذلك يصبح لديه حظ أكبر بكثير في تحويل مواقف الصراع إلى مواقف مفاوضة تولد التعاون بدل المشاحنات والبغضاء.

B- التمثل: (عكس المشاعر Mirror-Reflect)

هل تذكر موقفاً حاولت فيه أن تقيم علاقة حميمة مع طفل صغير؟ لا شك أنك في مثل هذا الموقف حاولت أن "تنزل إلى مستواه" وتخاطبه على قدر مداركه: لعلك أحنيت قامتك الطويلة لتقترب منه طولاً، أو جلست القرفصاء لتحادثه جيداً ولعلك اقتربت بوجهك من وجهه ليراك ويسمعك جيداً، وبكلمة مختصرة كل هذه الأفعال يمكن أن تفيدك في دخول عالمه لتقيم معه تواصلاً جيداً.

وهل تذكر منظر شخصين هائمين ببعضهما حباً (ربما من فيلم رأيته أو من لحظات شهدتها بنفسك)، أو منظر فتاتين تربطهما صداقة حميمة وهما تتحادثان حديثاً في مقهى أو في حافلة نقل عام؟ يمكن لك في مثل هذه المواقف التي ذكرتها أن تلاحظ الإنسجام والتفاهم وكيف يبدوان من خلال حركات جسد كل من الشخصين، في حيويتهما وحركاتهما المتناغمة، بعبارة أخرى في خطاب أجسادهما. كثيراً ما يكفي أن ننظر من بعد إلى شخصين يتحادثان فيما بينهما (وضعيات جسديهما، حركات

أيديهما والمسافة التي تفصل بينهما) لنعرف نوعية العلاقة بينهما وهل هي علاقة رسمية أم علاقة حميمة قريبة.
إذا كنا نريد أن تصل كلماتنا والمعاني الكامنة فيها إلى محدثينا بشكل جيد فعلينا أن نحرص على أن تكون "لغة الجسد" متوافقة مع ما نقوله لهم. أما إذا كنا نحرص على أن يحدثنا الآخر عن نفسه بسهولة اكبر فعلينا أن نجعله يشعر بالأمن في علاقته بنا ومن أجل ذلك علينا أن نفهم إيقاع وحركات جسده ومعدل سرعة حديثه والرموز التي يبطن بها حديثه، بل أكثر من ذلك علينا أن نتقمص هذا كله لنستطيع دخول عالمه وفهم مشاعره وأحاسيسه. هل سيحدثنا شخص خجول عن نفسه (وهل سيشعر بأننا نسمعه باهتمام) عندما يكون جالساً جلسة متوترة على كرسي غير مريح فيما نجلس نحن شبه مضطجعين على أريكة وثيرة فخمة؟ كيف يمكن لنا أن نتفاهم بشكل حسن مع إنسان أمي بسيط عندما نلجأ أثناء تلخيصنا أو تعقيبنا على كلماته إلى ألفاظ رنانة "كبيرة" من تلك التي يستخدمها المثقفون أو الإختصاصيون؟ كم من فحوى حديث صاخب سريع يمكن أن يستوعبه مستمع حذر بطيء ومتردد؟ إن التناقض في هذه

لحالات يكون كبيرا إلى درجة القول بأن طرفي الحديث يعيشان في عالمين مختلفين.

إن إقامة تواصل مثمر مع الطرف الآخر يكون أسهل وأقرب إلى الكمال عندما نستطيع أن "ندخل" في عالم الآخر وهو ما أسميناه في بداية هذه الفقرة بالتمثل. إن القدرة على تمثل عالم الطرف الآخر تكون على درجة خاصة من الأهمية عندما يكون موضوع الحديث صعباً بطبيعته مثلما يحدث في مواقف الصراع. إننا نستطيع أن نستمع إلى محدثنا استماعاً فعالا أكثر عندما نتأكد إلى أي مدى ندخل معه في عالمه.. هل نجلس في وضعية "منفتحة" او "منغلقة" بشكل يشابه جلسته؟ هل نحتفظ بالتواصل البصري معه (فننظر إلى عينيه مباشرة) عندما يبحث هو أيضاً عن هذا التواصل؟ هل إيقاع حديثنا وقوة صوتنا مشابهان لإيقاع حديثه وقوة صوته؟ هل نستخدم مفردات لغوية متشابهة المستوى من حيث الصعوبة والتجريد؟ هل نختلف عنه كثيراً من حيث الهندام؟...

بدلاً من أن ننعي سوء الطالع وصعوبة الظروف يمكننا أن نحاول بأنفسنا زيادة فرص التواصل المثمر مع خصومنا في الصراع. إنه ليس من الحوادث النادرة أن تساهم تعديلات

بسيطة ورمزية لأسلوب سلوكنا مع الخصم في تحسين علاقتنا به وفي النتيجة في التوصل معه إلى تفاهم أفضل حول المشكلات الصعبة. فالمدير الذي يتحاور حول موضوع شائك مع عماله مثلاً يمكنه أن يخفف من البعد الكبير بينه وبينهم عندما يحل أمامهم شيئاً ما ربطة عنقه، يقبل منهم ضيافتهم لفافة من التبغ من نوع أردأ مما يدخنه أمامهم عادة، يبتعد عن الأسلوب الخطابي الرنان ليستعمل بدلاً منه كلمات وأمثلة قريبة من أفهام العمال البسطاء. في موقف آخر يمكننا أن نشجع محدثاً خجولاً على الحديث بعفوية عندما ننحني بقامتنا قليلاً باتجاهه حين يتحدث (علامة الإنتباه) وأن نتواصل بصرياً معه بشكل لطيف بدلاً من أن نتطلع بين حين وآخر إلى ساعاتنا، أو نتصفح وثائقنا أو نصلح من هندامنا بين حين وآخر.

إن تمثل عالم الطرف الآخر هو فن يُمَكِّننا في كثير من الأحيان من أن "نحزر" مشاعره وأن نتكيف مع جوه الخاص مما يؤدي في الحصيلة بنا إلى أن نصغي له حقاً وأن نفهم ما يريد أن يقول بشكل جيد.

إن هذا كله يفيدنا في المواقف التي نرغب فيها حقاً بالتفاهم مع الآخر، لكن هنالك مواقف أخرى في تفاعلنا مع الآخرين قد

نرغب فيها أن يظل الفاصل بيننا وبينهم واضحاً، مثل أن يرغب المدير في أن يحتفظ في علاقته بمرؤوسيه بمسافة أمان كافية لجعلهم أمامه "في وضعية استعداد" فيتحدث إليهم من خلف المكتب على كرسي فخم. إن مثل هذه الوضعية تعزز العلاقة الرسمية وتوفر على المدير محادثات جانبية غير لازمة مما يكون في مصلحة المدير ليحتفظ لنفسه بزمام المبادرة والسيطرة على الموقف، في موقف كهذا لا حاجة لمثل هذا المدير أن يتمثل عالم محدثيه.

إن تمثل عالم المُحدّث يفيد بالإضافة إلى ذلك في قيادة موضوع الحديث حول النقاط الهامة التي نرغب بها، فعندما يحس محدثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص فإنه يكون من الأسهل علينا أن نؤثر فيه بمقترحاتنا لأنه لا يشعر بأننا معه في حالة حرب، ولا بأننا نحاول أن نشده بالضغط والإكراه إلى ما نريد منه.

C- توجيه الحديث:

إن المقصود بمهارة توجيه الحديث هو الإدارة المقصودة لأقوالنا وأقوال محدثنا في اتجاه نطمح إليه، ويشمل هذا كلاً من صيغة الحديث ومحتوياته. إن كثيراً من محدثينا يستطيعون ويرغبون

أن يقولوا أشياء هامة تتعلق بموضوع ما، لكنهم يفعلون ذلك عادة على استحياء شديد وبشكل غير منظم بدقة. كيف يمكننا إذاً أن نساعد مثل هؤلاء بحيث نبقى معهم على تواصل جيد، ونفهم ما يريدون قوله فنحصل على المعلومات الهامة التي يريدون أن ينقلوها إلينا؟

● ترتيب الحديث غير المنسق:

لا شك في أنك قد مررت من خلال خبراتك في التفاوض مع الآخرين بمواقف وجَّهتَ فيها أسئلة بسيطة وواضحة فحصلت على إجابة طويلة معقدة وغير واضحة من الطرف الآخر. عندما تسمح لمحدثك أن يستطرد في مثل هذا الأسلوب من الإجابة دون تدخل منك فإنك على الأغلب لا تحصل على إجابة واضحة عن السؤال الذي وجهته إليه، والغالب أنك ستفشل بعد برهة في الاحتفاظ بانتباهك مركزاً على ما يقول وتفقد التواصل الجيد معه، بحيث لا تفهم بل ولا تتذكر بعض النقاط المهمة التي يكون قد أشار إليها في إجابته الطويلة غير المنظمة. إن سيل المعلومات غير المترابطة وغير واضحة الصلة بموضوع

السؤال ستجعل من الصعب عليك أن تعود إلى طرح السؤال من جديد أو أن تناقش بفعالية القضايا التي تتضمنها إجابة محدثك. يمكنك في رأينا أن تتجنب مثل هذا المآل للحديث عن طريق طرح تلخيصات منتظمة ودقيقة والإستناد إلى ذلك في طلب العودة إلى موضوع السؤال الأصل. إليك المثال التالي.

آ- سيادة المدير.. إن تعاوننا التجاري الذي استمر عدة سنوات قد كان في منتهى الفائدة. لكن منذ شهرين تقريباً بدأت شحنات بضاعتكم في التأخر في الوصول عن الموعد المحدد مما يعرقل سير الإنتاج في مؤسستنا ويؤدي إلى تأخر تنفيذنا للصفقات المبرمة ويجعلنا في وضع حرج تجاه زبائننا. أرجو أن تقول لي ما هو السبب المحدد الذي أدى إلى أن تتأخر شحنات شركتكم عن الوقت المحدد لها؟

ب- نعم.... في الواقع.. هناك مشاكل عديدة ربما لا تعرفون عنها الكثير في مؤسستكم وعادة تكتفون بإرسال برقيات استعجال وصول الشحنات: إن العمال المهرة غالباً ما يتركون العمل لقلة الأجور لصالح أعمال أخرى ذات مردود أفضل ومؤسستنا ترزح تحت عبء ديون كبيرة هذه الأيام، أعضاء

الإدارة يسعون فقط للإحتفاظ بكراسيهم، وأنا في النتيجة ضقت ذرعاً بهذا كله وأفكر الآن في أن عائلتي..

آ- (مقاطعاً) *لحظة من فضلك.. أود أن أفهم كل هذا الذي تقوله بشكل جيد. مما قلته لي حتى الآن أفهم أنك تشعر أنني لا أفهمك جيداً، وثانياً أن تأخر الشحنات عائد إلى نقص العمال المهرة والصعوبات المادية في شركتكم. هل فهمتُ الآن جيداً ما تريد قوله لي؟* (توجيه للعودة إلى الموضوع + تلخيص أقوال الآخر).

ب- *نعم بالضبط. أرى أنك رجل قادر على السماع بدقة لمحدثك. أتعرف... في أسرتي الأمور ليست على أفضل حال. مثلاً ابني الأكبر بدأ دراسته الجامعية ويحتاج إلى مصاريف كثيرة. إضافة إلى ذلك لا أشعر أن الفرع اختاره لدراسته سيفيده في حياته بأي شكل..*

آ- (منتهزاً فرصة التقاط ب أنفاسه) *أفهم أن لديك مشكلات في أسرتك، لكني أود على كل حال العودة إلى موضوع حديثنا: ما هي الأسباب المنطقية لتأخر شحنات البضاعة؟* (طلب حازم لإجابة محددة).

بهذه الطريقة المنظمة من استعمال التلخيص يتمكن آ من تنظيم الإجابات الفوضوية لمحدثه، مذكراً في نفس الوقت بالسؤال الأساسي وطالباً العودة إلى موضوع المحادثة الأصلي، وبهذا يزيد من إمكانية الفائدة لكلا الطرفين من المحادثة الدائرة بينهما.

- تشجيع المحدث:

إن محدثينا لا يستطيعون في كثير من الأحيان أن يتحدثوا بطلاقة عن القضايا الهامة جداً بالنسبة إليهم، وخاصة في مواقف المحادثات المتعلقة بالصراعات، قد يعود هذا إلى خجلهم، أو إلى خشيتهم شيئاً ما، أو إلى أنه يستجمع أفكاره بصعوبة ويستجمع الكلمات والأمثلة المناسبة بأناة نظراً لصعوبة الموقف.

إذا كان الوصول إلى علاقة تعاون هدفنا في مثل هذه المواقف فإن باستطاعتنا أن نساعد محدثنا وأن نقود المحادثة في نفس الوقت في اتجاه يهمنا. أول طريقة للوصول إلى ذلك هي أن نتحدث عن أنفسنا فيما يتعلق بموضوع المفاوضات، فمن أجل تسهيل التواصل مع محدث يحتاج إلى شيء من التشجيع للحديث عن موضوع صعب بالنسبة له يمكننا أن نحدثه عن خبراتنا

الخاصة فيما يتصل بهذا الموضوع، كأن تحدثه على النحو التالي:

إني أدرك أن الحديث عن هذا الموضوع قد لا يكون بالنسبة لك بمنتهى السهولة والبساطة. أذكر أنني في موقف مشابه قد شعرت شعوراً مشابهاً، فقد حدث ذات مرة أن ... (وتحدثه عن الحادثة).

عندما تبدي للآخر الجزء المخفي، وربما الحقيقي الإنساني الرقيق من شخصيتك فإن الفرصة تكون أكبر في أن يشعر هذا الآخر بالأمن والطمأنينة فيتشجع على أن يحدثك حديثاً أعمق وأصرح عن خبراته المشابهة. وبالطبع لا يمكنك أن تتوقع أن يكشف لك الآخر الخجول المرتبك عن كثير مما عنده فيما إذا بقيت أنت كتوماً ومتحفظاً. من الممكن إذاً أن تحاول أن تشجعه على الحديث العفوي الصريح في اتجاه موضوع محادثتكما مما سينعكس بالتأكيد بالفائدة على مصالحكما المشتركة.

هناك أسلوب آخر لتسهيل وتشجيع حديث الآخر ألا وهو تحديد موضوع المحادثة بوضوح ودقة. كثيراً ما يحدث أن يفهم محدثنا ما نقوله له عن الموضوع على مستوى شديد العمومية

والتجريد، وعندها يعوزه الشرح والأمثلة. وقد يجسد البعض مثل هذا الموقف بكلمات شبيهة بالتالية: *إنـي فـي الحقيقة لا أعلم ماذا أقول وعن أي شيء على أن أتحدث... لا شيء يدور في رأسي حول هذا الموضوع*. وهنا يمكنك أن تساعده عندما تتحدث عن مواقف محددة مرتبطة مباشرة مع الموضوع العام. لنفرض أن الحديث يدور بينك وبين محدثك عن الصعوبات التي تواجهه في التواصل المثمر مع الإدارة، فيمكنك أن توجه إليه واحدة من الجمل التالية لتساعده على الحديث:

قل لي لو سمحت، مع أي الأشخاص من الإدارة تشعر بصعوبة بالغة في التفاهم؟

مالذي يفعله هذا المدير بالتحديد ليجعلك تخشاه وتتجنب الحديث إليه؟

أي الموضوعات هي الأصعب إليك عندما تتحدث باسم زملائك إلى الإدارة؟

إن مثل هذا الأسلوب في قيادة دفة الحديث يتيح لمحدثك أن يربط الحديث العام بتفاصيل خاصة وبأمثلة محددة، ويمكنه بهذا الشكل من أن يسمي عدة نقاط هامة لم يتمكن من الحديث عنها عندما كان الموضوع المتناول عاماً. إنك عندما تنحو معه هذا

النحو تساعده على أن يرى الموضوع رؤية أعمق وأكثر تحديداً، وعلى أن يسمي ويحدد بشكل أوضح الصعوبات والإمكانيات التي ينطوي عليها الموقف. وغني عن الذكر أنك في نفس الوقت تحصل على معلومات هامة وتتمكن من قيادة دفة الحديث بهدوء في الإتجاه الذي ترى أنه يحقق مصلحتك بشكل أفضل.

● **توجيه الأسئلة وتحديد موضوع المحادثة:**

كثيراً ما يحدث في لقاءاتنا وأحاديثنا مع الآخرين أو في مواقف الصراع والتفاوض أن ننسى تحديد موضوع الحديث الذي يهمنا بدقة. لا نتجرأ غالباً على توجيه الأسئلة من أجل الحصول على المعلومات التي تهمنا كثيراً، رغم أن هذا ليس صعباً جداً ويمكن أن يحمل معه كثيراً من النفع والوضوح لكل من طرفي الحديث. عندما يبدأ أحدهم على سبيل المثال محادثة عابرة مع شخص غريب يجلس إلى جانبه في رحلة طويلة بالباص ويسمع منه أنه يسكن في بيت مستقل مجاور لغابة، فإن المستمع يستطيع بناء على هذه الجملة التي سمعها أن يوجه الحديث في واحد من اتجاهات عديدة ممكنة: يمكن الحديث عن محاسن ومساوئ السكن المستقل، أو عن انطباعاته عن السكن في

حضن الطبيعة، أو عن علاقاته مع أفراد أسرته بينما يسكن في مكان منعزل أو عن خبراتنا المشابهة المتعلقة بأحد هذه الأمور السابقة جميعاً..وقائمة الإحتمالات ما تزال بالفعل طويلة.إن موضوع الحديث يتوقف بدرجة كبيرة على الأسئلة التي يوجهها المستمع للمتحدث، وعلى جرأة السائل وفضوله ومزاجه.

"أدوات" الإستماع الفعال

أ- التلخيص: ويتطلب مهارات:

- الإنتباه.
- الفهم.
- التركيز على الموضوع.

ب- التمثل: ويتطلب مهارات التلاؤم مع المحدث من خلال:

- التحكم بالوضعية الجسدية.
- قوة وإيقاع الحديث.
- التناسب مع مزاج المتحدث.

ج- توجيه الحديث: ويتضمن:

- ترتيب المحتوى المبعثر للحديث.
- تشجيع المتحدث على الكلام.
- توجيه الأسئلة.

الجزء الثاني

كيف يمكن مواجهة مواقف الضغط ومحاولات التحكم

٤- الصعوبة في قول " لا "
٥- الاستعاضة عن التقييمات بالآراء
٦- التعامل مع النقد الموجه إلينا

كيف يمكن مواجهة
مواقف الضغط ومحاولات التحكم ؟!..

عندما كنا نقوم بقيادة المجموعات التدريبية في دورات فن التفاوض أو في تأهيل الوسطاء في عمليات التفاوض بين أطراف متنازعة فإن سؤالاً معيناً كان يُطرح علينا بشكل مُلح في معظم الدورات: **ماذا نفعل عندما يحاول شريك المفاوضات شعورياً أو لاشعورياً أن يضغط علينا ويتحكم بنا؟ ..**

إن الإجابة عن هذا السؤال يمكن أن تأتينا من المعلومات التي يقدمها علماء النفس حين الحديث عن سلوك توكيد الذات . والمقصود بسلوك توكيد الذات هو تصرف الفرد في العلاقات مع الآخرين بحيث يعبّر عن مشاعره، مواقفه، رغباته، حقوقه بشكل صريح ومباشر وحازم دون أن يخل في نفس الوقت بحقوق أو بمشاعر الآخرين (التعريف مأخوذ عن

Association for Advancement of Behavior Therapy)، وهو بهذا سلوك يختلف عن السلوك العدواني.

إن العدوان يثير عند الآخر الشعور بالأذى والعداء والرغبة في الإنتقام، وهي مشاعر مميزة للتفاوض بطريق العراك.

إن باستطاعة كل منا أن يستعمل مؤشرات بسيطة ليتأكد فيما إذا كان سلوكه توكيدياً وعندما يكون أمامك مجموعة من الخيارات في السلوك يمكن أن توجه إلى نفسك الأسئلة التالية:

- **أي هذه الخيارات يزيد احترامي لنفسي ؟..**
- **أي الخيارات يحقق لي أكبر درجة من الرضى ؟..**
- **أي الخيارات يحفظ حقوق الآخر وكرامته، ويحفظ لي حقوقي في الوقت نفسه ؟..**

إن الإجابة الصريحة على هذه الأسئلة تحدد اتجاه للبحث عن السلوك التوكيدي. وهنا قد يخطر على ذهن القارئ سؤال عن سبب خضوع الناس للضغط ولأساليب التحكم، والإجابة من وجهة نظر عملية هي أننا نخضع ونستسلم عندما نسمح للآخرين أن يغتصبوا حقوقنا. إننا مقتنعون أن حجر الأساس في

ذلك إنما هو شعورنا بصعوبة قول "لا" وقلقنا من التقييـم السـلبي لنا من قبل الآخرين.



الصعوبة في قـول " لا"

إن هناك أسباباً متنوعة تجعل الناس يمتنعون عن التصريح بـ "لا" الرفض. هذه الأسباب على الأغلب مرتبطـة بالإنفعـالات السلبية التي نتوقع ظهورها فـي موقـف الرفـض. نشـعر بـالذنب نخاف من أن أحداً قد يغضب منا (يزعل منا)، أو أننا سـنفقد ودّ الآخر، أو أننا سنثير بسلوكنا صراعاً كبيراً. ولكن ننسـى خـلال ذلك "أو نتغاضى" عن النتائج والمشكلات التي نضــع أنفسـنا فـي مواجهتها إذا لم نوضح وبصراحـة أيـن هـي حدودنـا الشـخصية بقولنا "لا". من هذه المشكلات:

➢ أولاً: لا يتلقى الآخر منا معلومات واضحة عن ما هـو في مصلحتنا وما ليس من مصلحتنا، على ماذا نوافق وعلى ماذا لا نوافق (سواء كان هذا الآخر خصمنا فـي المفاوضـات أم فـي محادثة عادية أم حتى في علاقة شـخصية حميمـة)، ولذلـك فإنـه من الطبيعي أن الآخرين سيتجاهلون مصالحنا وحدودنـا بشـكل

متكرر، معتقدين أنهم قــادرون علــى أن ينــالوا مــا هــو فــي مصلحتهم وأن هذا لا يتعارض مــع مصالحنــا طالمــا أننــا لا نعترض.

- **ثانياً:** إن قول "لا" يحدد الحدود الفاصــلة بيننا وبيــن العــالم المحيط بنا،إذا كنا غير قادرين على الرفض فهذا يعني أننا نرسم حدودنـا بحيث تكون إما أقرب أو أبعد مما يناسـبنا بـالفعل. وعندما يتم تحديد هذه الحدود بأقرب مما ينبغي فإن الآخرين يمكنهم أن يستفيدوا من ذلك أكثر مما نرغـب، ونشعر في مثل هذه الحالة بأننا مستَغَلون من قبل الآخرين، وإذا أردنا الكلام بدقة أكثر فإننا في هذه الحالة نحن الذيـن نسمح للآخريـن باستغلالنا. وإذاً يتصاعد شعورنا بالإنزعاج من الآخرين وننسب إليهم سوء النية والأنانية، ونأخذ علـى عواتقنا من المهام أكثر مما نستطيع القيام به أو نرغب به، وقد يكون أداؤنا لهذه المهام مكلفاً جداً لنا على أكثر من صعيد.

حين نتوجس من أننا لن نستطيع الرفض فقد يحدث أن نرسم في علاقاتنا مع الآخرين حدوداً أبعد مما ينبغي، فنتراجع وننعزل

ونتحاشى العلاقات الحميمة معهم، محاولين في ذات الوقت أن نكون "مكتفين ذاتياً". مثل هذا الوضع يحرمنا من فرص عديدة لخوض خبرات عديدة ومفيدة (وممتعة أحياناً). وينجم عن هذا أن نصبح عاجزين عن تلبية كثير من حاجاتنا الأساسية التي لا يمكن لها أن تلبى إلا من خلال الإحتكاك والتواصل مع الآخرين (كالحاجة إلى الحب الصداقة، المساعدة، واللهو والترفيه).

➢ **ثالثاً:** عندما يكون من الصعب عليك أن تقول "لا" فإن الأرجح أنه من الصعب عليك كذلك أن تعبر عن غضبك بشكل صريح وبنّاء ومناسب للموقف. إذا كنت تتجنب إبداء الرفض الصريح فإنك في الغالب تقع ضحية استغلال الآخرين، وهذا ما ينمي لديك الشعور بالأذى والإحباط، وهما في الواقع يشكلان منبعاً أساسياً لغضب الإنسان وعدوانيته.

إن الغضب، شأنه في ذلك شأن بقية الإنفعالات الإنسانية، يسعى إلى التعبير عن نفسه، فإذا لم نسمح له بالظهور حيال الشخص الذي سببه عندنا فإنه يعوض عن ذلك بالظهور حيال شخص

آخر بديل لا ذنب له (مثل انفجارات الغضب الحادة التي قد تحدث في البيت ولأتفه الأسباب).
عندما يجد الغضب المكبوت والمتراكم لنفسه متنفساً ومخرجاً للتعبير عن نفسه فإنه على الأغلب يخرج على شكل انفجار غير ملائم لطبيعة الموقف الذي سمح بظهوره، مثل ما يحدث على سبيل المثال عندما نضطر حياء للقيام بواجبات زميل لنا في العمل لمدة طويلة (كان من الصعب علينا أن نرفض المساعدة رغم عدم حماسنا لها) فإننا وبشكل غير متوقع قد ننفجر في وجهه غضباً لأي خطأ بسيط يبدر منه تجاهنا. وفي الحالات المتطرفة يمكن للغضب المتراكم والمقموع بإحكام لفترة طويلة أن يسبب عند صاحبه كراهية وعداء للعالم كله. وعندما يستمر هذا الكره والعداء فترة فإن صاحبه يبدأ في عزو العداء والنية السيئة للناس والعالم من حوله. في علم النفس تسمى هذه الآلية الدفاعية في السلوك (الهادفة أساساً لحماية الذات من المشاعر السلبية المؤلمة) الإسقاط. يقول صاحبنا الغاضب هذا: "**العالم شرير، لا يمكن اليوم الثقة بأحد، إن الجميع يسعون من**

أجل استغلالي وإيذائي" بدلاً من أن يقول منسجماً مع عواطفه الحقيقية " أشعر بالغضب والريبة تجاه الآخرين والعالم".

أيها القارئ العزيز:

إذا كنت ممن تنتابهم صعوبات في قول "لا" ، وإذا وجدت كلامنا مقنعاً حول أهمية ترويض النفس على مهارة الرفض وقول "لا" ، فإننا سنقدم إليك بعض المقترحات المحددة في هذا الخصوص.

أولاً- الرفض التوكيدي للذات

.. ﴿المؤكِّد للذات﴾

هو عبارة عن قـول حـازم وواضـح ينطـوي علـى ثلاثـة عناصر أساسية:

١- تتصدره كلمة "لا" أو كلمة "لن".

٢- يصف ما لا نريد فعله بشكل محدد، مثل:

- **لن أقرضك مالاً..**
- **لن أؤدي الواجب عنك..**
- **لن أبقى بعد انتهاء الدوام..**

٣- يحتوي على تبرير مختصر وحقيقي للرفض مثل :

- **لأني أحتاج ما معي من نقود الآن..**
- **لأن وقتي مشغول بأداء واجباتي..**
- **لأني أريد قضاء بعد ظهر اليوم مع أسرتي..**

لنفترض أن لديك صديقاً في العمل، كثيراً ما يقترض منك كميات قليلة من النقود، ونادراً ما يردها إليك فيما بعد. كيف تردّ عليه عندما لا تكون لديك أدنى رغبة في إقراضه أي قيمة من النقود ؟..

فيما يلي سنضرب بعض الأمثلة الشائعة لطرق الرفض غير التوكيدية في مواجهة مثل هذا الموقف المحرج:

آ-الكذب

- **ليس معي نقود، لقد نسيت محفظتي في البيت.**

ب-البحث عن أعذار واهية:

- **لا أستطيع أن أقرضك، لأني ذاهب الآن للتسوق.**
- **علي أن أدفع اليوم فواتير كبيرة.**

جـ-اتخاذ موقف ضعيف:

- **أرجوك أن تفهمني، أنا أيضاً أحتاج من يقرضني ثمن القهوة.**
- **أرجو المعذرة، إن زوجتي هي التي تتصرف بميزانية الأسرة.**

د-اتخاذ موقف الواعظ:

➢ **لن أقرضك، فأنت امرؤ قليل الشعور بالمسؤولية.**

➢ **من العيب أن لاترد ما عليك، عليك أن تغير هذه الصفة الذميمة.**

هـ-الخضوع والإذعان:

➢ **سأقرضك، ولكن هذه آخر مرة أفعل ذلك.**

➢ **لن أسلمك مالاً، لكني أستطيع أن أضيفك القهوة على حسابي.**

يستطيع كل منا أن يجد أمثلة أخرى عديدة من هذا النوع أو ذاك مما لايحل المشكلة ولا يعبر حقاً عما يدور في نفوسنا.

أما الرد التوكيدي فهو:

➢ **لا.لن أقرضك، فأنت لا ترد الدين.**

يجب أن يقال هذا بلهجة حازمة وهادئة، وبشكل واضح ومباشر دون أي لف أو دوران. وفقاً لقواعد التواصل المثمر (تذكر الفصل الثاني) يجب تجنب التقييمات، المواعظ والنصائح ..الإتهامات والتماس الأعذار، تحدث فقط عن نفسك.

إن كنت تواجه مثل هذا الموقف، وأقرضت زميلك بشكل مستمر ما يطلبه منك رغم أنك لا ترغب بذلك في الحقيقة فاعلم أنك شريكه في المسؤولية عن الموقف الحالي. لا تُلقِ باللائمة إذاً عليه وحده وابدأ بتغيير سلوكك بنفسك.

إن من حقك أن ترفض القيام بما لا ترغب فيه، وبما لا يعود عليك بالنفع والخير، حتى عندما يكون هذا سبباً للحرج والأسف للآخر الذي يطلب منك.

لكن من المهم أن تتذكر هنا، أنه لحسن التواصل والتفاهم المتبادل يجب أن تكون الأسباب المقدمة للرفض هي الأسباب الحقيقية دون لف أو دوران أو ممالأة.

إذا لم نقدم الأسباب الحقيقية فإن شريكنا في الموقف مُعَرَّض لسوء فهم حقيقة ما يجري، فقد يظن على سبيل المثال أنه قد فقد ودنا وصداقتنا أو أنه قد أصبح مثارُ سخرية الجميع في بيئة العمل أو ما شابه.

والمواقف من هذا النوع كثيرة، وسنقدم فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى عن إستجابات الرفض التوكيدية للذات:

- لا..لن نلتقي اليوم، لأنني لا أريد تغيير ما خططته لهذا اليوم.
- لا..لن أوقع هذا الطلب، لأنني لا أعرف بعد ما يكفي عن الموضوع.
- لا..لن أكتب عنك هذا التقرير، لأنني أريد في هذا الوقت أن أنصرف إلى أعمالي.

إنه لمن الواضح بالنسبة إلينا، أن هذا النوع من الرفض يثير عند البعض شيئاً من القلق، بل وربما القلق الشديد في بعض الحالات.

فهناك أشخاص يخشون كثيراً أن يفقدوا بنتيجة هذا النوع من الردود طيب العلاقة مع الآخرين، كأن يتم الحكم عليهم من خلال ذلك بالجلافة أو غير ذلك من الأحكام السلبية. ولهؤلاء يجب القول والتوكيد بأن كل ما يمكننا فعله في هذه الحالة هو الحرص على أن يعلم شريك الموقف بوضوح أن هذا الرفض يتعلق فقط بالطلب الذي طلبه منا وأنه لا يمس في أي حال تقييمنا له كإنسان أو كصديق أو كزميل.

وعلينا أن نحذر أثناء قول "لا" بحيث لا تكون شديدة القسوة (وهذا لا يعني أن تكون رخوة وغير حازمة)، وأن نحدث الآخر عن مشاعرنا وعن موقفنا بوضوح، كما في الأمثلة التالية:

- **إني أقدّرك وأحرص على أن تستمر علاقتنا طيبة، لكني لن أقرضك مالاً لأنك لا ترده إلي.**
- **إني راغب في التعاون معك وبكل سرور أتبادل وإياك الرأي لكني لن أقوم بكتابة التقرير بدلاً عنك، لأني أريد أن أخصص هذا الوقت لأفراد أسرتي.**
- **إنني مهتم باستمرار العلاقة بيننا، ويؤسفني أنك تحكم علي بالأنانية، لكني لن أفعل ما تطلب مني لأنني أريد أن آخذ قسطاً من الراحة.**

بهذا الأسلوب نعبّر بشكل مباشر عما يهمنا في علاقتنا بالآخر وفي نفس الوقت ندافع عن مصالحنا ووجهة نظرنا.

ويجب علينا أن نشير هنا إلى مطب يكثر الوقوع فيه في مواقف الرفض، فغالباً ما يستخدم الشخص الذي يريد أن يظهر الرفض كلمات من نوع: "لا أقدر" أو "يجب علي".

إن مثل هذه الكلمات توحي للطرف الآخر أن المتحدث يرغب في تحقيق ما يطلب منه، لكن بعض المعيقات والظروف تمنعه من ذلك وهذا يؤدي بشكل آلي إلى أن يلح صاحب الحاجة بأساليب متنوعة كأن يقترح سبل تذليل هذه الصعوبات التي تعيق تحقيق حاجته مما يضع الشخص الذي يريد الرفض في موقف محرج أحياناً.

فعلى سبيل المثال كثيراً ما نسمع في المناسبات الإجتماعية محاورات مشابهة لما يلي:

الضيف: يجب علي الآن أن أذهب.

المضيف: لكن الوقت ما زال باكراً. امكث بعد قليلاً.

الضيف: لا أستطيع، لأن المواصلات ستنقطع بعد قليل.

المضيف: لا تقلق، سيوصلك فلان في طريقه بالسيارة.

الضيف: إني حقاً لا أستطيع البقاء أكثر، يجب علي أن أكتب شيئاً.

المضيف: تستطيع تستطيع، العمل لن يهرب منك، ثم غداً سأساعدك في الكتابة.

إن مثل هذا الحوار قد يستمر وقتاً طويلاً، فكلمات من نوع "**لا أستطيع، يجب علي**" لا تزيد المضيف إلا إلحاحاً وإصراراً على إحراج ضيفه للبقاء. والسر في ذلك أن هذه الكلمات تلقي مسؤولية القرار على الظروف الخارجية، وليس على الرغبة الداخلية للضيف.

فعندما تقول "لا أقدر" فإن الطرف الآخر (وإن كان بمنتهى اللطف) يأخذ على عاتقه شيئاً من المسؤولية، ويحاول أن يساعدك في حل الصعوبة التي تعترضك بالعبارات التالية :

- **هذا مقدور عليه.**
- **أجل ذلك الأمر وافعل هذا الآن من أجلي.**
- **غداً يوم جديد ويمكنك أن تشاهد أسرتك طيلة النهار.**

أما حين يأخذ المتحدث على عاتقه مسؤولية القرار ويسمي بشكل مباشر وصريح أسباب رفضه فإنه سيكون من الصعب على محدثه أن يلح ويناقش قراره طويلاً. ولذلك يجب فقط استعمال كلمتي: "أريد" و "لا أريد" كأن نقول مثلاً :

- **لا أريد البقاء أكثر، أريد العودة إلى بيتي.**

- **لن أذهب الآن معك، أريد أن أنهي ما علي من عمل.**
- **أفهم أنك تحتاج للنقود، ولكني أريد أن أخصص ما معي لقضاء حاجاتي.**

جرّب مثل هذه الجمل، وستجد بنفسك أن من الصعوبة أن يناقشك أحدهم طويلاً. وبذلك لن تكون مضطراً للدخول في صراع أو في محاولات إيجاد المبررات والأعذار، وستمارس بحزم حقك في توضيح حدودك والإهتمام أولاً بقضاء حاجاتك الهامة.

ومن أجل أن تتحقق من أن هذا النوع من الإستجابات الحازمة مفيد لك، عليك أن تجربه في حياتك الخاصة. نحثك إذاً على إجراء بضع تجارب مبتدئاً التجريب في مواقف آمنة لك (مثلاً: في المكتب، في الباص، مع الغرباء في الشارع ، في المحادثات الهاتفية).

إن الرفض التوكيدي الحازم يلقى في غالب الأحيان احترام معظم الناس. يوجد على كل حال بعض الأشخاص الذين لا يستجيبون لرفضنا الحازم الواضح، ولا يفتؤون يحاولون

الضغط علينا دون أن يأخذوا بعين الإعتبار حقوقنا وحاجاتنا الخاصة. ماذا يمكن لنا أن نفعل في مواجهة مثل هؤلاء؟

ثانياً- الأسطوانة المشروخة ﴿المكررة﴾:

١- الرفض:

لنعد إلى مثالنا السابق عن زميل العمل الذي يسعى لاقتراض المال منا. عندما يستمر أحدهم بالإلحاح علينا لتحقيق طلبه، رغم رفضنا الحازم لما يطلبه، فغالباً ما يؤدي هذا إلى زيادة توترنا، وغالباً ما يرضخ بعض الناس في هذه المرحلة ويتراجعون عن حقهم في الرفض، في حين يستجر هذا الإلحاح عند آخرين الغضب فيسلكون سلوكاً عدوانياً تجاه الشخص اللجوج، معتدين بذلك على حدوده وكرامته، ولا عجب فهذا الموقف يستثير في معظم الناس مشاعر سلبية قوية. إن تكتيك

"الإسطوانة المشروخة" يمكن أن يسمح لنا بتفادي الوقوع في هذا المطب. لنشرح ذلك من خلال المثال التالي:

الأول: هل يمكنك إقراضي خمسين ليرة

الثاني: لن أقرضك، فأنت لا ترد الدين.

الأول: لكن. سأردها إليك هذه المرة بالتأكيد.

الثاني: أعلم أنك تنوي ردها، لكني لن أقرضك فأنت لا ترد الدين. (تكرار)

الأول: وأنا الذي كنت أظنك صديقاً مخلصاً؟ أرجوك هيا أقرضني.

الثاني: وأنا مازلت صديقك المخلص، لكني لن أقرضك فأنت لا ترد الدين. إن الموقف برمته يشعرني بالضيق والحرج (الأسطوانة المكررة).

الأول: لقد عولت عليك هذه المرة، هيا لا ترفض مساعدتي الآن.

الثاني: أفهم أنك عولت علي هذه المرة أيضاً، إني بكل سرور سأساعدك في مسائل أخرى، لكني لن أقرضك

فأنت لا ترد الدين (الأسطوانة المشروخة).

الأول: إنك تجعلني أشعر بالخذلان .. هيا .. من فضلك أقرضني هذا المبلغ التافه

الثاني: يؤسفني أن تشعر بالخذلان، لاأحب أن تتخرب علاقتنا لكني لن أقرضك فأنت لا ترد الدين.

إن فكرة "الإسطوانة المشروخة" تساعدنا على أن لانخضع للعواطف السلبية التي قد تثور فينا، وفي نفس الوقت أن نحمي حدودنا وحقنا في الرفض دون أن نهين الآخر أو نسلك تجاهه سلوكاً عدوانياً، مما يعني عدم خسارة العلاقة به.

إن آلية "**الإسطوانة المشروخة**" تقوم على عنصرين أساسيين لمواجهة محاولات الضغط والإلحاح هي:

آ - جملة المفتاح :وهي جملة تُكرر عدة مرات بشكل حازم وهادئ.

ب- الحفاظ على التواصل مع الآخر : وذلك من خلال سماع حججه والتعبير عن مشاعرنا الخاصة بتلقائية وعفوية كأن نقول:

- **أفهم أنك مستاء لهذا، ويهمني كثيراً أن لا تغضب مني لكني لن ...**

إنه أسلوب جيد في الدفاع عن النفس حيال محاولات السيطرة والتحكم والإلحاح وخاصة في مواقف الصراع. ولا تقتصر فائدة هذه الطريقة على مساعدتنا في التعبير عن الرفض، بل تساعدنا كذلك في تحصيل حقوقنا والتعبير عن حدودنا بشكل فعال .

٢- تحصيل الحق وإبداء الرغبات:

لعلك تتذكر أيها القارئ العزيز مواقف عديدة لم تُقدم لك فيها خدمة هي من حقك (أي دفعت ثمنها نقداً). وقد تذكر أيضاً محادثات هامة لك، كان فيها محدثك يعرقلك في حديثك مغيراً الموضوع الذي يهمك حيناً، أو متجاهلاً الأسئلة التي يهمك الحصول على إجابة لها حيناً آخر.

في مثل هذه المواقف نقترح عليك أن تجرب استخدام طريقة **"الأسطوانة المشروخة"** فهي قد تخدمك كثيراً. أثناء ذهابك إلى

أحد المكاتب الحكومية، أو عند جلوسك إلى طاولة مفاوضات .. اذ عليك أن تتذكر جيداً **ما الذي يهمك تحقيقه** وهل هذا من حقك... ابحث عن جمل افتتاحية تعبر بوضوح عن حاجاتك ورغباتك، وعلى سبيل المثال:

- **أريد الحصول على الوثيقة التي هي من حقي.**
- **لا تقاطعني من فضلك، أريد أن أكمل حديثي.**

بعد ذلك استخدم هذه الجملة لتحصل على حقك المتضمن فيها بشكل هادئ وحازم، محافظاً في نفس الوقت على التواصل مع الآخر كيلا يصبح الحديث من طرف واحد.

سنضرب هنا مثالاً عن العلاقة بين البائع والمشتري، حيث يحاول المشتري أن يبدل آلة تسجيل كان قد اشتراها، وتبين له في البيت أن فيها عطلاً ما:

المشتري: من فضلك أريد تبديل آلة التسجيل هذه بأخرى لأنها معطلة.

البائع: لا بد أنك قد أسأت استعمالها.

المشتري: أفهم ظنك بأنني قد أسأت استعمالها، لكني أعرف جيداً كيف أستعمل آلة تسجيل بشكل جيد . أريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: إننا لا نرد الآلات الكهربائية بعد خروجها من المحل. (يتحجج بالتعليمات)

المشتري: إني أفهم مشكلتك، لكنني اشتريت هذه الآلة مع الضمانة. أريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: في هذه الحالة عليك أن تذهب إلى مدير المبيعات (يحاول التهرب من المسؤولية والتخلص من الزبون العنيد).

المشتري: أفهم أنك تريد أن يطلع المدير على الموضوع لكن أنا اشتريت الآلة منك وأريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: (رافعاً صوته هذه المرة) لا تعطلنا يا أخي الزبائن ينتظرون (تخويف).

المشتري: أرى أنك معصب قليلاً، لكن ليس من حقك أن

تصرخ علي. أنا أريد فقط أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

صديقنا الزبون خرج في النهاية من المحل حاملاً معه آلة أخرى جيدة وحقق هدفه رغم محاولات البائع المتعددة للتهرب أو للدخول معه في صراع. وفي الحقيقة فإن "**الأسطوانة المشروخة**" قد لا تنجح دائماً في إحراز نفس هذا النجاح. لكنها على كل حال تزيد بشكل كبير من احترام المرء لنفسه واحترام الآخرين له، وتعطي المرء كثيراً من الرضى عن طريقة تفاوضه لتحصيل ماله من حقوق، وهذا في الواقع هو الهدف الأساسي للسلوك التوكيدي.

في مجرى الحديث يمكن أن يستعمل المرء أكثر من اسطوانة واحدة لتحقيق أهدافه. في مثالنا السابق كان يمكن أن يستمر البائع في الزعيق ومحاولات نرفزة المشتري (وهذا من مصلحته بشكل واضح)، وفي مثل تلك الحالة كان يمكن للمشتري أن يستعمل الأسطوانة الثانية التي تحمل معها قوله: ليس من حقك أن تصرخ علي هكذا. المهم في كل الأحوال أن

لا نسمح للعواطف أن تدفعنا لا للقتال ولا للشلل التام. إن التركيز على جملة بسيطة ومباشرة يسهل علينا هذه المهمة.

ثالثاً- حماية الحدود الشخصية:

شرحنا فيما سلف مجالين من مجالات استعمال **"الإسطوانة المشروخة"** وهما الرفض الحازم وتحصيل حق لنا من الغير. هنالك أيضاً مجال ثالث لاستخدام هذه التقنية. وذلك حين يقتحم أحدهم حدودنا الشخصية "بلا إحم ولا دستور". فكثيراً ما يحصل في مواقف الصراع والمفاوضات الصعبة أن يرفع الطرف الآخر صوته علينا، أو يحاول إهانتنا. أو يستعمل ألفاظاً مهينة في حقنا. أو يعيقنا بشكل متكرر عن الكلام. على سبيل المثال:

- **الجالس خلفك في المسرح أو في السينما أو في اجتماع ما يدفع مقعدك بقدميه.**
- **زبون (أو مدير، أو زوجة، أو زميل) ينعتك بصوت**

علنٍ بالغباء أو بالحمق لخطأ ارتكبته.

- **أثناء اجتماع عام يقاطعك مدير الجلسة عدة مرات ليمنعك من قول رأيك.**

كيف تتصرف أيها القارئ في مثل هذه المواقف؟ هل تسمح للآخرين غالباً أن يخرجوك عن طورك وتفقد ضبط أعصابك؟ ربما تسمح لهم أن يكبتوك" وتشعر فيما بعد بالأسى والإهانة؟!.. حاول إذاً أن تفكر بأسلوب آخر للإستجابة يكون أشد حزماً وتوكيداً لذاتك...

تخيل أيها القارئ العزيز موقف صراع، يقاطعك فيه الطرف الآخر باستمرار، ويمنعك بذلك من قول ما لديك في مسألة هامة. إن الدفاع الحازم في مثل هذا الموقف ينطوي على عدة خطوات هي:

١- الرجاء:

قبل أن يتراكم فيك الغضب ويتصاعد بحيث يعرقلك عن المتابعة أظهر بشكل جلي ومباشر حاجتك لعدم المقاطعة:

> **من فضلك لا تقاطعني. اسمح لي يا سيد أن أنهي ما أقوله.**

٢- تقديم معلومات مباشرة عن مشاعرك :

﴿التغذية الراجعة﴾

قد يحدث أن لا يعلم الطرف الآخر ما يستجره سلوكه في الآخرين من ضيق وانزعاج، لأن أحداً لم يخبره عن ذلك من قبل. قدم له أنت إذاً معلومات واضحة ومباشرة عما يسببه لك سلوكه هذا:

> **يضايقني كثيراً أنك تقاطعني، اسمح لي أن أنهي ما أريد قوله.**

٣- الطلب أو الإعتراض:

إذا لم يُجدِ نفعاً إظهار مشاعر الضيق والإنزعاج فيجب عليك أن تحدد بوضوح وحزم حدودك الشخصية. بهذا الشكل فقط يمكنك أن تطلب احترام حقك وحدودك.

➢أعترضُ على مقاطعتك لي بهذا الشكل. أطلبُ منك أن تَسمعني حتى أتم كلامي.

٤- التهديد بالإنسحاب:

هذه خطوة أساسية إذا أردت أن تحتفظ لنفسك بالقدر الأدنى من الراحة النفسية وبالإحساس بالإحترام والكرامة عندما لا تجدي كل الخطوات السابقة. يوجد فقط شرط واحد: يجب أن تكون حقاً راغباً وقادراً على الإنسحاب إذا لم يستجب الطرف الآخر لطلبك:

➢ **إذا استمريت في مقاطعتي بهذا الشكل فإنني سأنسحب من هذه المحادثة. إذا لم تسمح لي بالتعبير حتى النهاية فسأخرج من هذه الغرفة ولن أقول لك بعدها شيئاً عن رأيي.**

٥- الإنسحاب:

إذا أردت أن لا تُعرّض نفسك لمزيد من التجاهل والإهانة عندما يستمر الآخر في سلوكه على نفس المنوال فإنه لا يتبقى أمامك سوى تنفيذ ما هددت به:

➢ **يؤسفني جداً أنك يا سيد لا تسمعني. إني لاأقبل بهذه المعاملة. إني أنسحب إذاً من هذه المحادثة غير المثمرة وسأخرج حالاً.**

في كل من هذه المراحل المذكورة يمكنك أن تستخدم تكتيك "**الإسطوانة المشروخة**" إلى الدرجة التي تشعر معها أن هذا السلوك يدفع المحادثة إلى الأمام، ويحميك من الإنكفاء على الذات ومن فقدان الضبط والسلوك العدواني. ولكن يحدث غالباً

أن لا نتصرف أي تصرف حيال انتهاك حدودنا (أي لا نعطي للطرف الآخر معلومات مباشرة عن أثر سلوكه فينا)، ثم ننفجر فجأة في وجهه بشكل لا يخدم الموقف ولا يتناسب ومصالحنا. إن مثل هذا السلوك هو في رأينا أبعد ما يكون عن الحزم، وهو قد يزيد من حدة الخلاف ويغلق الأبواب أمام أي تفاهم أو تعاون.



الإستعاضة عن التقييمات بالآراء

كثير من الناس يخشى أن يكون موضع تقييم. إن الشعور بالحرج لا ينجم فقط عن التقييمات السلبية (النقد)، بل كذلك كثيراً ما ينتج عن التقييمات الإيجابية (المديح، المجاملات).

إن مصدر الصعوبة في مواجهة مواقف التقييم إنما يكمن في أننا كثيراً ما نعاملها على أنها حقيقة كاملة وموضوعية تنطبق علينا، أو على أنها أحكام قاطعة ضدنا أو في حقنا مما يجعلنا نعترض عليها أو على الأقل نمتعض منها وننسى في غضون ذلك أنها (أي التقييمات) ليست أكثر من رأي شخصي يراه أحدهم، وقد تكون صعبة التقبل بالنسبة إلينا لكنها على كل حال واحدة من آراء أخرى كثيرة يمكن أن توجد من حولنا.

عندما نعطي لتقييمات الناس لنا قيمة أكبر مما ينبغي فإننا في الوقت نفسه نمنحهم ونسمح لهم بالتأثير بشدة في مجرى حياتنا. وفي النتيجة فإننا سوف نتوجه في حياتنا في ضوء توقعات

الآخرين ومتطلباتهم منا أكثر بكثير من التوجه في ضوء حاجاتنا وقيمنا الخاصة بنا. إن التحكم بشخص يخشى تقييمات الآخرين له يجعله غالباً في مصيدة الرضوخ والمسايرة، أو في مطب التكيف مع "ضرورات الموقف".

من هنا فإن القدرة على المواجهة الهادئة والحازمة لتقييمات الآخرين له أهمية خاصة في مواقف التفاوض وفي محاولات حل الصراعات. وإن امتلاك هذه القدرة يجعلنا أقدر على امتلاك ناصية سلوكنا بشكل واعٍ بحيث نجعل الحوار مع الآخر بناءً ومثمراً. وللوصول إلى ذلك علينا قبل كل شيء أن نعدل من موقفنا حيال تقييمات الآخرين ، ولكن كيف يمكن ذلك ؟!..

عامل التقييمات الحرجة على أنها آراء:

كثيراً مايؤلمنا في العادة أن يوجه أحدهم إلينا النقد فنستجيب على الأغلب بالإعتراض محاولين إثبات وجهة نظرنا:

- **ينبغي عليك أن ترتدي ثياباً مناسبة.**
- **إنك امرؤ لا يمكن أبداً الإعتماد عليه.**
- **إنك لا تستحق المنصب الذي أنت فيه.**
- **إنك امرؤ أناني وكسول.**

تبدو مثل هذه الإنتقادات كما لو كانت أحكاماً صادرة في حقنا أو كما لو كانت حقائق مطلقة، ونحن بدورنا نعاملها على أنها كذلك عندما نحاول جاهدين أن نغير الحكم لنتثبت ما نرى أنه "الحقيقة الموضوعية" ،وعملياً فإن هذه المهمة غير قابلة للتحقيق، حتى أجهزة القضاء المختصة تواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما هي الحقيقة.

إن المشكلة تكمن في أننا في مثل هذه الحالات لا نناقش الوقائع بل نناقش التفسير والفهم الشخصي لهذه الوقائع. فكلنا يعلم على سبيل المثال، أنه لا توجد أداة موضوعية لقياس صفات مثل الكسل أو انعدام المسؤولية (على غرار ما يقيس المتر الطول). لذلك فإن كلاً منا يكوّن أحكامه الخاصة عن الآخرين، ولكل منا الحق في أن يعبّر عن رأيه الخاص.

إن الإعتراف بهذا الحق يسمح لنـا أن نضفـي علـى التقييم بعداً آخر مختلفاً تماماً. إنه عندئذ لا يشكل حكمـاً مبرمـاً، بـل يصبـح واحداً من آراء كثيرة ممكنة فينا.

إن أحكامنـا الشـخصية المتعلقـة بصفاتنـا الخاصـة ليسـت هـي الأخرى حقائق موضوعية. مثلاً: عندما أعتقد أنني رجـل نشيط ومثابر فإن من السـهولة أن أجـد آخريـن ممـن لايوافقوننـي هذا الرأي. لذلـك فـإن مـن مصلحتنـا عنـد مواجهـة مواقـف النقد أن نتجنب كلمات مـن نـوع: "**إنـك علـى حـق**" أو "**إنـك غير محق**" فالحقيقة شـيء مختلـف تمامـاً. إن مثـل هـذه الأقـوال تحفز كـلا الطرفين إلى بذل أقصى جهودهما من أجل إثبات أن ما يقولونـه هو حقيقة موضوعيـة، فـي حين أن الحديـث ينطـوي فـي واقـع الأمر على مجرد آراء.

لنأخذ بعض الأمثلة ولنرإلى أي نتيجة يقودنا اسـتعمال مثـل هذه العبارات:

الأول: إنك لا تستطيع أبداً أن تجد أشياءك..إنك فوضوي جداً.

الثاني: هذا ليس صحيحاً. أمس مثلاً وجدت الوثائق المفقودة منذ زمن.

الأول: لقد كان هذا بفضلي أنا ،لأنني بنفسي وضعتها في مكانها المخصص.

الثاني: هذا هراء.. الأفضل لك أن تلتفت إلى ديونك لضخمة قبل أن تقول هذا.

الأول: حتى المقربون منك يشتكون من فوضويتك.

الثاني: إنك تقول كلاماً فارغاً. اسأل مديرنا عن جودة عملي.

الأول: لا يهمني سؤاله، فأنا أعرفك جيداً.

إن هذه الطريقة في التصدي للنقد السلبي تقود على الأغلب إلى تبادل مشابه للتجريح والإتهام. وكيف إذاً يمكن مواجهة مثل هذه المواقف؟

علينا في مثل هذه الحال أن نستخدم مثل هذه الجمل أو المفاتيح:

- **لا أتفق معك في هذا.**
- **إن لي رأياً مختلفاً في هذا الموضوع.**

- **إني أرى نفسي بشكل مختلف.**
- **إن رأيي معاكس لرأيك في هذا الأمر.**

إن مثل هذه الجمل تساعدك على تغيير الأحكام إلى مجرد آراء فحين تشعر بشيء من الحرج في مواجهة نقد سلبي فإننا نقترح عليك أيها القارئ العزيز أن تتدرب على هذا الأسلوب في الرد وأن تتحقق بنفسك فيما إذا كان هذا الأسلوب سيقدم لك شيئاً من الفائدة في المواقف الصعبة.

عندما تعتقد أن رأي البعض هو مبالغ في كيل المديح إليك يمكنك أن تقول بصراحة: "**لا أوافقك الرأي**". وإذا بدا لك أن رأي أحدهم فيك يطابق ما تراه في نفسك فقل "**أتفق معك في ذلك**". إن لكل منا الحق في أن يكوّن آراءه الخاصة، لكن أياً منا لا يستطيع أن يدّعي التفرد بالحقيقة المطلقة.

عندما أعامل تقييماً صادراً عن آخر على أنه رأيه الخاص المتعلق بي فإنني أستطيع بسهولة آنذاك أن أعبر عن رأيي الخاص أيضاً دون أن أدخل معه في نقاش أو تبرير. وهنا يكون

من المفيد أيضـاً استخدام "**الإسطوانة المشروخة**"، وذلك حين يحاول الآخر أن يفرض علينا رأيه. مثلاً:

الأول : إنك لا تستطيع أبداً أن تجد أشياءك.. إنك فوضوي جداً.

الثاني : يؤسفني أن يكون هذا رأيك بي، ولكني لا أشاطرك الرأي. إن لي رأياً آخر فيما يتعلق بهذا الموضوع. (تواصل، تعبير عن المشاعر، إبداء الرأي في نقد سلبي).

الأول : وكم مرة ساعدتك في العثور على أشيائك المفقودة؟

الثاني : حقاً، لقد فعلت هذا أكثر من مرة، ورغم ذلك لا أشاطرك الرأي في أنني فوضوي. (الإسطوانة المشروخة).

الأول : ماذا تقول؟ إن أناساً آخرين يقولون عنك نفس الشيء، حتى زوجتك تقول عنك ذلك. أما حان لك أن تعترف بأنني على حق؟

الثاني : ربما يقول البعض بأنني فوضوي. أشعر أنك تريد أن تقنعني برأيك بأي شكل، لكني أريد أن تعلم أن لي الحق أن أكون عن نفسي رأيي الخاص.

إن هذه الجملة الأخيرة تمكّن الشخص الثاني من تغيير موضوع الحديث. اذ يبدو أنه يعلم جيداً أنه من الصعب تحديد الحقيقة الموضوعية حول فوضويته، لكنه من جهة أخرى يدافع عن حقه في تكوين رأيه الخاص (مستعملاً الإسطوانة المشروخة).

يحدث أحياناً أن نكون في أعماقنا متفقين في الرأي مع نقدٍ يوجهه إلينا أحدهم. فيفكر أحدنا مثلاً بأنه غير منظم في تنفيذ أعماله بشكل عام ولكننا لا نبوح علناً بكل ما نفكر فيه عن أنفسنا. يحدث هذا لأننا نعطي أهمية كبيرة لتقييم الآخرين لنا كأن نقول بيننا وبين أنفسنا: "**وماذا يقول عنا الآخرون لو عرفوا أننا نرى أنفسنا بهذا الشكل؟**".

عندما نسمع من شخص آخر نقداً لنا يلامس رأينا المخبأ عن أنفسنا فإننا نهاجم المتحدث، ونسعى ليتناول الحديث عيوبه هو وهكذا نكون بعبارة أخرى قد بدأنا في العراك معه.

إننا نستطيع بدلاً من ذلك استعمال الإستجابة التوكيدية، حيث نبوح بهدوءٍ برأينا في أنفسنا (المتفق مع رأي الناقد) مما يؤدي على الأغلب إلى قطع التبادل السلبي للنقد والتجريح. إننا بمثل

هذا التصرف نضيف إلى جو المحادثة بُعداً ونوعيةً أخرى: فنعترف وبصراحةَ بنقاط ضعفنا أو أخطائنا، مما يثمر في الغالب ثمرة طيبة هي إشاعة جو الثقة المتبادلة وتعميق مستوى التواصل مع الآخر، وبذلك قد يكف محدثنا آنذاك عن خوفه من الإعتراف لنا بنقاط ضعفه وأخطائه هو أيضاً ويشعر أنه يُعامل بصدقٍ واحترامٍ لأننا لا نعاند ولانجادل في قبول ما نراه حقيقةً.

إن موافقتنا على النقد المحق الذي يوجَّه إلينا من قبل الآخر يؤدي إلى نتيجة عكسية: يتوقف الطرفان عن التمركز حول أخطاء بعضهما بعضاً، ولا يسعيان آنذاك إلى تعقب وتصيد عثرات بعضهما وهاك مثال على ذلك.

الأول : إنك قليل الحزم ولا تستطيع الدفاع عن مصالحك.

الثاني : أتفق معك في هذه، إني أفكر بحقيقة ذلك في نفسي.

الأول : عليك أن تخفف من دخانك ومن شربك المفرط للقهوة. إن هذا يضرك.

الثاني : يسرني أنك مهتم بصحتي، والواقع أنني أوافقك

الرأي فأنا أدخن كثيراً.

إن مديح الآخرين يسبب لنا في كثير من الأحيان حرجاً فلا نعرف كيف نتصرف، ويعود هذا إلى أنه في ثقافتنا قليلاً ما يستطيع المرء أن يتلقى المدح والتقييم الإيجابي دون شعور بالحرج.

ويصاب معظمنا في مواقف المديح بالإضطراب، وقد ننفي صحة ما تم ذكره ،أي أننا نرفض والحال هذه ان نتقبل "الهدية" التي يقدمها لنا محدثنا. ويحدث في أغلب الحالات أن يشعر المادح في هذه الحالة بشيء من الأسف مما يضاعف شعورنا بالحرج والإرتباك من الموقف برمته.

إذا كانت مثل هذه المواقف تسبب لك الضيق فإن طريقة الإستجابة التوكيدية للذات يمكن أن تقدم لك شيئاً من المساعدة في مواقف المديح سواء أكنت تشعر بأنك تستحق هذا المديح أم أنه مديح مبالغ فيه.

وببساطة يقوم الأمر على تحويل التقييم الإيجابي الذي يصعب عليك التعامل معه إلى رأي، ثم تُتبع ذلك بذكر رأيك الشخصي

أيضاً (مع مراعاة عدم نسيان شكر الآخر في البداية فهذا يساعد على تقوية التواصل معه). إن لك كامل الحق في أن يكون لك رأيك الخاص حول صفاتك الجيدة ونقاط قوتك وتلك الخصال التي تعجبك في نفسك.

إن التعامل مع الموقف بهذا الأسلوب يمكّنك من الدفاع عن نفسك حيال المنافقين والمتملقين الذين قد يحاولون عن طريق المديح أن يستثمروا شعورك بالحرج في مثل هذه المواقف. ومن جهة أخرى فهذا الأسلوب يتيح لك أن لا تسلب المادح النزيه المخلص حقه في التعبير عن رأيه، ولا تفوت عليه متعة "منحك" هذه الهدية. يمكنك على سبيل المثال أن تستجيب بواحدة من الطريقتين التاليتين:

هو: تبدين اليوم بمنتهى الأناقة يا سيدتي.

هي (أ): شكراً جزيلاً. أشعر بشيء من الإرتباك، لكني أوافقك الرأي، أعتقد أنني أنيقة فعلاً هذا اليوم. (توجيه الشكر، التعبير عن المشاعر، قبول المجاملة).

هي (ب): يسرني أن تعتقد ذلك. أشكرك على المجاملة

لكني لا أتفق معك في هذا الرأي.إن رأيي مخالف تماماً في هذا الأمر، فأنا اليوم في منتهى التعب والإرهاق. (تقدير رأي الآخر، لكن عدم قبول المجاملة).

ليس عليك إذاً أن تشرح بارتباك عدم صحة ما يقوله الآخر، إن التدرب على استخدام الإستجابات التوكيدية في تحويل التقييمات إلى آراء في حياتنا اليومية يساعدنا كثيراً في جعل مواقف النقد ومواقف المديح أقل خطراً وإرباكاً لنا. يجب أن نفهم أنه ليس هناك من حقائق مطلقة أو ثابتة عن الإنسان، وإنما هناك فقط وجهات نظر كثيرة ومتعددة. ومن هنا فإننا حين لا نتمركزبشدة حول ما نعتقده في الآخرين فإننا نعطي أنفسنا حظاً أكبر في النظر إلى الناس (وخاصة إلى شريكنا في مواقف الصراع) بتسامح أكبر، فلا نضع كل اهتمامنا فيما يفرق بيننا من آراءٍ قد تصيب وقد تخطئ. فرُب صفةٍ تزعجنا في شخص محدثنا، في حين تثير عند الآخرين السرور والإعجاب.

إن أسلوب تبديل التقييمات إلى آراء يعتبر أساساً في التعامل مع تلك المقاطع من حديث الشريك، التي تمسنا وتثير فينا الشعور

بالحرج والإرتباك، ولهذا أهميـة كبيرة وخصوصـاً فـي مواقـف الصـراع، حيث يكون كل مـن الطرفين مشـحوناً بالإنفعـالات ويسعى جاهداً لإثبات سـلامة موقفه. كمـا يكون لدينـا فـي هـذه الحالات استعدادٌ كبيرٌ لمواجهة أقل نقد يوجه إلينا بحساسية بالغة وكأنه رفض لكامل شخصيتنا، وليس مجرد رأي حول موضـوع محدد يمكن أن نتفق معه أو نخالفه. إن أسلوب تبديل التقييمـات إلى آراء ليس إلا واحداً من وسائل مواجهة النقـد، وفـي الفصـل القادم سنتحدث عن وسائل أخرى إضافية.



التعامل مع النقد الموجه إلينا

إننا في العادة نخشى النقد سواء في المواقف العادية أم في مواقف المفاوضات الصعبة. ففي المفاوضات التجارية مثلاً كثيراً ما نسمح للطرف الآخر أن يتحكم بنا عندما يستعمل تقييمات تدفع بنا إلى الشعور بضعفنا أو بضعف موقفنا كما في الأمثلة التالية :

- **إن السعر الذي تعرضه يا سيد هو غير واقعي بالمرة.**
- **إن المنتجين الآخرين يقدمون لي عروضاً أفضل بكثير مما تقدمه لي شركتكم.**
- **في الواقع أرى أن هذا العرض مضحك فعلاً.**

في الرد على مثل هذه الإنتقادات فإننا كثيراً ما ننسحب (مفرطين في الوقت نفسه بصفقات قد تكون هامة) أو نبدأ فوراً في العراك مع مفاوضنا. وننسى في غضون ذلك أن هذه الأحكام هي أحكام عمومية بشكل زائد عن اللزوم، ولا تحمل في طياتها معلومات محددة بدقة.

إن المعنى الأساسي لطرائق الإستجابات التوكيدية في مواقف النقد يكمن في القدرة على **الخلاص من التعميمات المؤلمة وصولاً إلى المعلومات المحددة.**

بكلام آخر: ينبغي مواجهة الإتهامات الموجهة إلينا (سواء منها الضمنية أوالعلنية) مواجهة صريحة ومباشرة، والحصول على المعلومات الضرورية.

أولاً- البحث عن النقد:

تخيل أن مديرك المسؤول عنك في العمل يخاطبك قائلاً: **"لقد أنجزت هذا العمل بشكل تعيس"**. ماذا يكون ردك؟

إن كثيراً من الناس يشعرون بألم شديد لمثل هذا التقييم القاسي وهذا أمر مفهوم حتماً. غالباً ما يفهم المرء من هذا الكلام رأياً مبطناً مفاده: **"إنك امرؤ فاشل"** أو **"إنك موظف غير كفء"**. وعندما يحصل هذا فإن أكثرنا يواجه مشاعر الألم والفشل

وعندها نكون ميالين إما إلى إظهار أننا جُرِحنا، أو إلـى محاولـة التبرير أو الهرب والإنسحاب.

في مثل هذه المواقف ندعوك أيها القارئ العزيـز إلـى توجيـه سؤال محدد: **بماذا يتهمني السيد المدير بـالتحديد ؟.!..** وإليـك المثال التالي:

المدير: إن التقرير الذي قدمتَه فاشل تماماً.

الموظف: يؤسفني أن يكون هذا رأيك، ولكن ما هي بدقة إعتراضاتك عليه؟

المدير: مثلاً: يوجد قدر قليل جداً من المعطيات الرقمية.

الموظف: هل يعني هذا أن إضافة هذه المعطيات سيفي بالمطلوب؟

المدير: لا..إن هذا التقرير بشكل عام غير منسق بالمرة.

الموظف: هل يمكن حضرة المدير أن تشرح لي بالتحديد ما المقصود بعدم التنسيق؟

المدير: إن إلحاحك يشعرني بالملل، لكني سـأخبرك إذا شـئت.

لا يوجد في التقرير ترتيب واضح للمعلومات بحسب المحافظات.

الموظف: يعني لو أنني قمت بترتيب المعلومات بهذا الشكل وأضفت المعلومات الرقمية فستقبل التقرير؟ .

المدير: همم..يحرجني أن أقول لك ذلك، ولكن سيكون من المفيد أن تصلح الأخطاء الإملائية الفاحشة الواردة في التقرير.

الموظف: نعم نعم.. أريد فقط أن أتأكد: هل إذا أضفت المعلومات الرقمية، وقمت بترتيبها حسب المحافظات وأصلحت الأخطاء الإملائية فسيكون التقرير مناسباً؟

المدير: نعم. بذلك سيكون التقرير مقبولاً.

الموظف: شكراً على الملاحظات...... في الواقع يجب أن أقوم بالإصلاحات اللازمة.

وهكذا فبدلاً من الأحكام التعميمية من نوع "إنني موظف غير ناجح" أو "إن هذا المدير غبي ولا يفهم" أمكن للموظف (بفضل البحث الفعال عن النقد المحدد) أن يصل إلى معرفة النقاط التي

إذا حققها فسيحوز تقريره على رضى مديره. أي أنه حصل على المعلومات الضرورية له في هذا الموقف.

إننا عندما لا نبحث عن معلومات محددة ننسى في الوقت نفسه، أن العديد من الناس يعانون من صعوبة في تقديم هذه المعلومات بشكل واضح. ولا بد أن القارئ يعرف من خبرته الخاصة أنه ليس من السهل إطلاقاً توجيه النقد المحدد بدقة.

يجب أن يكون النقد هادئاً ومصاغاً بلهجة مناسبة،أما الإنفعال والخوف فغالباً ما تعيق ذلك، وبالنتيجة نطلق أحكاماً معممة وحادة فمثلاً: يغضبنا أن أحدهم أتى متأخراً على موعده فنصرخ عندها: "**إنك امرؤ غير مسؤول ولا يمكن الإعتماد عليك**". وقد يحدث أن يصرخ المدير الغاضب قائلاً: "**إنك يا سيد لا تصلح أبداً لهذا العمل**" في حين أن الموظف قد ارتكب خطأ واحداً فقط وهو التأخير. لا عجب إذاً في أننا حين نقود إلى محادثات أوضح وأكثر مسؤولية بين إدارات الأعمال وبين النقابات العمالية فإن كلاً من الطرفين يصاب عادة بكثير من الدهشة والمفاجأة حين يتبصر بالعدد الكبير من مواقف سوء

التفاهم والتواصل التي يقع فيها خلال سير العمل اليومي. ليس من النادر مثلاً أن نكتشف أن العامل يعتقد أنه يواجه خطر التسريح من العمل (لما سمعه من نقد حاد من مديره) في حين أن المدير يرى فيه طول الوقت موظفاً جيداً.

إذاً عندما تواجه نقداً شديداً من الآخر حاول أن تحصل منه على معلومات محددة عما يقصده بالضبط. إنك ببحثك عن النقد المحدد لا تقع فريسة للتقييمات شديدة العمومية وتتمكن من أن تستجيب بشكل بنّاء حتى في أشد مواقف الصراع صعوبة.

وبالمناسبة نود هنا أن نشير إلى أن معظم المدراء ورجال الأعمال الذين التقيناهم في عملنا الطويل في الوساطة في المفاوضات يعانون من صعوبات واضحة في إبداء الآراء الإيجابية حول مستخدميهم. إنهم ينسون القاعدة البسيطة والمعروفة في علم النفس منذ زمن غير قريب بأن التقييمات الإيجابية هي أسلوب رئيسي في دفع الناس للعمل بشكل جدّي.

ومن جهة أخرى فمعظم العاملين يعانون من صعوبات واضحة في تحصيل المعلومات الضرورية من مدرائهم (إيجابية كانت أم سلبية) حول أنفسهم وأعمالهم .

إذا كان لديك أي شيء من الشك حول ما إذا كان تقييم مديرك يمس فقط خطأ ارتكبته أم أنه يمس كفاءتك المهنية عموماً فيمكن لك أن تسأله:

- **هل تعتقد يا سيادة المدير أنني عامل جيد كفء؟**
- **هل يعتقد السيد المدير أن مواظبتي وقدراتي على العمل مرضية بالرغم من عدم ترقيتي هذه المرة؟**

إن البحث عن التقييمات الإيجابية (وخاصة تلك الحقيقية والصادقة) يسمح بتجنب الجفاء في العلاقات مع الآخرين ويسمح للمتحدث "المنغلق على نفسه" أن يعبّر عن آرائه الإيجابية ليقدم معلومات قد تكون في غاية الأهمية.

ثانياً- مواجهة التلميحات ومحاولات التعريض:

إن البحث عن النقد ونقاشه يكون صعباً ومتعسراً عندما لا يقدم الطرف الآخر تقييماته بشكل مباشر وصريح، بل بصيغة التعريض غير المباشر. ومثال ذلك:

- **إن بيننا بعضاً من الشبان الصغار، الذين لا ينبغي أن يكونوا في مواقع إدارية.**
- **إن البعض لا يملكون الذوق السليم للتصرف جيداً في الإجتماع.**

إن التعريض ليس دائماً بالضرورة تعبيراً عن شيء سيء بل كثيراً ما يكون طريقة رائعة لتبادل المزاح. لكن من الضروري على كل حال أن نملك القدرة للتعامل معه إذا كان سبباً لشعورنا بالحرج والضيق والمشاعر السلبية. إن الطريقة المناسبة لذلك هي توضيح التلميحات والتعريضات، ويقوم ذلك على إرغام المتحدث وإحراجه ليوضح انتقاداته بشكل مباشر، وقد يبدو هذا على الشكل التالي:

- **إني لم أبلغ بعد ثلاثين عاماً من العمر، وأنا مدير لقسم التسويق. هل تعتقد أيها السيد أني غير جدير بهذه الإدارة؟**

➢ **أنا أيضاً أجلس معكم في هذا الإجتماع. هل تعتقد أنني أسيء التصرف بشكل ما؟**

وعندما نحصل على الإجابة عن أسئلتنا المباشرة يمكننا أن نقول رأينا في هذا الموضوع: إن الأشخاص الذين يستعملون في العادة أسلوب التعريض الجارح يخشون من أن يتحدثوا بشكل صريح ومكشوف وعندما يحرجهم أحد للحديث بصراحة فإنهم كثيراً ما يفقدون ثقتهم بنفسهم. ومن هنا فإن تتمة الحوار قد تبدو على الشكل التالي على سبيل المثال:

➢ **نعم.. منذ زمن وأنا أريد أن أفهمكَ ذلك. إنك "ولد" غير ناضج ولا يمكن العهود إليك بإدارة هذا القسم.**

➢ **من دواعي أسفي أن يكون هذا رأيك فيّ، لكني على كل حال لا أوافقك الرأي.إنني أرى نفسي بشكل مغاير تماماً عما تقوله (تبديل التقييم إلى رأي ، إجابة توكيدية). لا أقبل على كل حال أن تصرخ في وجهي هكذا وأن تستعمل في حديثك ألفاظاً جارحة. (دفاع توكيدي عن الحدود الشخصية وعن الحقوق).**

ولكن يحدث في أحيان كثيرة، أن الشخص الذي استخدم أسلوب التعريض قد يستجيب لأسئلتنا بشكل مختلف تماماً، منكراً أنه يقصدنا بأي حال من الأحوال.

الأول : أبدأ بالمرة.. إني لم أقصدك بهذا الكلام، فأنت إداري جيد وتصلح تماماً لمنصبك.

الثاني : من دواعي سروري أن تفكر بي على هذا النحو. أتفق معك بالرأي، فأنا أعتقد أنني أقوم بمهام منصبي بشكل جيد.

باستخدام هذا الأسلوب نتجنب العراك وفي نفس الوقت لا نسمح للآخر بأن يشعرنا بالحرج والضيق.

ثالثاً– التغبيش:

يحدث أحياناً أن ينتقدنا بعض الناس بشكل مقرف ومستمر ورغم أنهم يذكرون عدداً كبيراً من التفصيلات والجزئيات التي لا تروقهم فإن قصدهم في الحقيقة يكون شيئاً آخر غير هذه

الجزئيات ولكنهم لا يبوحون بالسبب الحقيقي لإنزعاجهم ونقدهم بشكل مباشر وصريح. نفكر آنذاك في دخيلة أنفسنا بأن هذا الشخص متحامل علينا.

وتكون الإستجابة الأولى العفوية في مثل هذا الموقف هي الغضب وعندها فإما أن نقطع التواصل معه، أو أن نهاجمه سائلين بسخرية:

➢ **ربما لم تنم ليلة البارحة بشكل جيد؟ هل تتفضل بقول ما تريده مني بصراحة؟ دعني وشأني فالحديث معك غير مفيد.**

كن بإمكاننا أن نقطع هذا النوع من الحوار المزعج بشكل أقل حدة إذا استخدمنا أسلوب "التغبيش". كما في الحوار التالي:

الزوجة: إن غرفتك مملوءة بالفوضى.

الزوج: هذا ممكن.. في الحقيقة كان بإمكاني أن أرتبها أكثر.

الزوجة: وها أنت من جديد تترك جواربك الوسخة في الحمّام.

الزوج: نعم، ربما كان بإمكاني حقاً أن أرميها في سلة

النصيحة.

الزوجة: لقد أمضيت اليوم مضطجعاً في فراشك حتى الظهر.

الزوج: ربما كان هذا صحيحاً. كان بمكنتي أن أنهض من فراشي أبكر قليلاً.

الزوجة: عليك أيضاً أن تعود اليوم إلى البيت مساءً قبل العاشرة.

الزوج: معقول.. علي أن أعود أبكر قليلاً.

الزوجة: على العموم أعتقد أنك تفضل صحبة أصدقائك ولعب الورق على مرافقتي في البيت مساءً.

الزوج: أحياناً أحب أن أمضي معهم بعض الوقت. لكن هذا لا يعني أنهم أهم عندي منك ومن البيت.

إن اسلوب "التغبيش" هنا يقوم على أننا لا ننفي أن يكون في الإنتقادات الموجهة إلينا شيء من الحقيقة (ممكن، معقول، ربما) وبهذا الأسلوب نعترف بأننا لسنا في الحقيقة كاملين أو معصومين. وبهذا الشكل يفقد محدثنا حجته حين لا نجيب على

انتقاداته بعدوانية أو بانسحاب من الموقف بالكامل، وننوه هنا إلى أن قول "**هذا ممكن**" له هنا أهمية كبرى.

إن استخدامنا "**التغبيش**" يجعل الفرصة كبيرة في أن محدثنا هذا سيملّ من محاولات إثارتنا فيعدل عن سلوكه، أو يقول أخيراً ماذا يريد منا بالتحديد. مثلاً تقول الزوجة: "**لا أريد أن تقضي كل هذا الوقت في الخارج، إني أشعر بالوحدة والغيرة عليك**". وفي مثل هذه الحال يمكننا أن نبدأ محادثة من نوع آخر تماماً لنتصدى لموضوع هام وحقيقي.

رابعاً- استباق النقد:

تحصل أحياناً مواقف نعلم فيها علم اليقين أننا قد ارتكبنا خطأ واضحاً. فنتهيب والحال هذه من اللقاء مع شخص نعلم أن من حقه أن يغضب منا لأننا أخطأنا معه. وقد يكون خير أسلوب لتفريغ التوتر واتقاء مهاجمته لنا هو أن نستبق النقد الذي يمكن أن يوجه إلينا. لنفرض مثلاً أنك لم تذهب للقاء صديق كنت على

موعد معه. يمكنك إذاً أن تتوقع قبل لقائك القادم به أنه سيعنفك وربما يذكرك أيضاً بأخطاء أخرى ارتكبتها بحقه. يمكنك إذاً إذا أردت أن تستبق هجومه عليك أن تقول له بدايةً على سبيل المثال:

" عفواً أنا آسف جداً. يجب أن يكون المرء غبياً حقاً عندما ينسى موعداً مهماً كهذا.. أليس كذلك؟ "

على الأغلب فإن هذا الصديق سيبدأ آنذاك حديثه بتوتر أقل بكثير مما لو لم تبدأ هكذا. إن هذا الأسلوب يكون أشد ما يكون ناجعاً مع الأشخاص الذين يحبون أن يعظوا الآخرين ويعلّموهم.

علينا على كل حال أن نتذكر أن هذا الأسلوب عبارة عن تحكم بالموقف عن طريق صيغة قريبة من المزاح، ويجب أن لا يبالغ المرء في استخدامه. يجب على الإنسان قبل كل شيء أن يصلح أخطاءه، وفي المواقف الحساسة لا يكفي أبداً استباق النقد.

لقد عرضنا في هذا الفصل بعض أساليب مواجهة محاولات التحكم والسيطرة في مواقف الصراع.و يُعتبر مانويل سميث Manuel J. Smith أول من وصف هذه الأساليب في الإستجابة التوكيدية في كتابه الذي يحمل عنوان "When I Say No, I Feel Guilty" (عندما أقول لا ، أشعر بالذنب).حيث يؤكد سميث أننا نخضع للتحكم والسيطرة فقط عندما نسمح للآخرين أن يتجاهلوا حقوقنا. ويعدد عشرة من هذه الحقوق بشكل أساسي:

١. لك الحق في تقييم سلوكك وأفكارك ومشاعرك تقييماً شخصياً وأن تتحمل مسؤولية الدفاع عنها واحتمال نتائجها.

٢. لك الحق في أن لا تقدم للآخرين أسباباً أو أعذاراً لتبرر سلوكك.

٣. لك الحق في أن تختار فيما إذا كنت ترغب في البحث عن حلول لمشكلات صنعها آخرون.

٤. لك الحق في تغيير وجهات نظرك.

٥. لك الحق في أن ترتكب أخطاء، وفي أن تتحمل نتائجها.

٦. لك الحق في أن تقول "لا أعلم".

٧. لك الحق في أن لا تكون معتمداً على رضى الآخرين أو غضبهم.

٨. لك الحق في أن تكون غير منطقي في اتخاذك قراراتك.

٩. لك الحق في أن تقول "لا أفهم هذا".

١٠. لك الحق في أن تقول "لا يهمني هذا".

قبل أن تبدأ في محاولة الحل البنّاء لأي من الصراعات عليك إذاً أن تقرر أي الحقوق تمنح نفسك وتمنح الآخرين، وعن أي الحقوق أنت قادر على أن تدافع.



الإستجابات التوكيدية الأساسية

لمواجهة محاولات السيطرة و التحكم

الرفض التوكيدي

الإسطوانة المشروخة

تبديل الأحكام إلى آراء

البحث عن النقد

التغبيش

كشف التلميحات ومحاولات التعريض

استباق النقد

الجزء الثالث

كيف نفاوض كي نصل إلى إحراز التعاون

٧- القواعد العامة والأساسية للتفاوض

٨- مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون

كيف نفاوض

كي نصل إلى احراز التعاون ؟!..

نشارك في حياتنا اليومية في مواقف عديدة نقوم خلالها بمفاوضات مع الآخرين، ولكننا نادراً ما نسمي مثل هذه المحادثات مفاوضات وبالتالي فإننا لا نعي بشكل كامل أننا نفاوض، إننا نفعل ذلك تقريباً كلما وجدنا أنفسنا في مواقف تتناقض فيها مصالحنا مع مصالح الآخرين، حيث نرغب في إحراز ما يناسب مصالحنا وذلك في المواقف التي تنطوي على ما يعرقل حصولنا على تحقيق مثل هذه المصالح وإرضاء حاجاتنا.

يعرّف فيشر و أوري R.Fisher & W. Ury المفاوضة على أنها "أسلوب مميز في الحوار يهدف إلى الوصول إلى اتفاق في موقف يرتبط فيه طرفان ببعض المصالح التي منها ما هو مشترك ومنها ما هو متعارض".

إن المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون هي أسلوب في حل الصراعات يقوم على أخذ مصالح كل أطراف الصراع بعين الإعتبار في حين يفهم الكثير من الناس أن معنى المفاوضة مشابه لمعنى العراك الذي يهدف فيما يهدف إليه إلى الإنتصار على الخصم، لكن خبراتنا تؤكد لنا بما لا نشك فيه اليوم أبداً أن المفاوضات التي تنتهي إلى أن يشعر أحد أطرافها بأنه رابح ويشعر الطرف الآخر بأنه خاسر تؤدي في العادة إلى خسارة الطرفين معاً على المدى البعيد وذلك لأنه عاجلاً أو آجلاً سيجد الطرف الخاسر طريقة ما لينتقم ممن هزمه، كأن لا يلتزم بالإتفاق المبرم مثلاً، أو أن ينتهز أقرب لحظة ضعف من المنتصر ليفرض عليه شروطاً جديدة.

وعدا عن أسلوب المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون والتفاهم توجد طريقتان أخريان للمفاوضة هما: المفاوضة الصلبة والمفاوضة اللينة. تقوم المفاوضة الصلبة على فكرة هزيمة الآخر وتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح والمصالح، أما المفاوضة اللينة فتقوم على فكرة التراجع والتنازل للطرف

الآخر عن بعض الأمور علـى حسـاب مصالحنـا وحاجاتنـا الهامـة،وذلك بهدف الحفاظ علـى علاقـة طيبـة معـه. أي أننـا نخضـع ونـتراجع عن تحقيق أهدافنا لأننـا لا نريـد فقـدان ودّ الآخر، وربما نخاف منه أو لانستطيع أن نرفض مطالبـه بشكل واضح وحازم.

هذان النمطان من التفاوض مفيدان في بعض الظروف الخاصـة فقط ولكن اتباعهما يؤدي غالباً إلى أن يدفع أحد الطرفيـن الثمن غالياً مما يؤدي في النتيجة إلى انقطاع العلاقة بين الطرفين. في هذا الفصل سنعرض لبعض طرائق المفاوضـة ومـا ينجم عنهـا من نتائج.

سيتركز اهتمامنا علـى المفاوضـة الهادفـة إلـى إحراز التعـاون والتفاهم وهي تقوم على محاولة التوصل إلى حل وسـط منطقـي أي إلى إشباع أكبر قدر ممكن من حاجات كلا الطرفين وبعبـارة أخرى يهدف هذا النوع من المفاوضات إلى إحراز الربـح لكـلا الطرفين.

فحين تنتهي المفاوضات بطريقة يشعر فيها الطرفان بالسرور والرضى فإن الفرصة تكون كبيرة في أن يتحملا مسؤولية تنفيذ الحلول التي توصلا إليها معاً.

إن كلاً منا يملك استعداداً للمفاوضة الصلبة أو اللينة، ويتوقف ذلك على طبيعة الموقف ووضعية الطرف الآخر. لقد تحدثنا في الفصول السابقة عن طرائق مختلفة لزيادة فرصة التفاهم والتعاون بين أطراف الصراع، أما الآن فإننا نريد أن نعرض لقواعد أساسية وخطوات محددة لازمة في المفاوضة الهادفة إلى بناء تفاهم وتعاون بين أطراف المفاوضات. فإذا ما تم اتباع هذه الطرائق بشكل جيد فإنها عادة" تلزم" الطرف الآخر بالتعاون.

نقترح استخدام هذه الطرائق وندعو في نفس الوقت إلى أن يأخذ القارئ أثناء تطبيقها قدراً أكبر من المسؤولية عن شكل وجو المحادثات. إننا نستطيع الوصول إلى نتيجة منطقية في المفاوضات فقط حين نؤثر بشكل فعال وشجاع على مجرى المحادثة، وعندها تكون الفرصة أكبر في أن نصل إلى حل يرضي حقاً الطرفين معاً.

كثيراً ما نبحث عن إجابة للسؤال عما يمكننا أن نفعل عندما تصل المفاوضات إلى نقطة ميتة؟ ماذا يمكننا أن نفعل عندما يتخذ المفاوض الآخر موقفاً متشدداً ومتصلباً يرضي فقط مصالحه هو على حسابنا نحن؟ ماذا نفعل لنضمن تعاون الطرف الآخر؟ وكيف نتصرف حين نكون غير راضين عن النتيجة النهائية التي تصل إليها المفاوضات؟.

إن أملنا كبير في أن تسمح لك الطرائق التي سنعرضها عليك أيها القارئ العزيز في التوصل إلى إجابات واقعية لهذه التساؤلات السابقة.

القواعد العامة والأساسية للتفاوض

أولاً- ميّز بين الأشخاص وبين المشكلات:

هذه قاعدة أساسية لا يمكن التغافل عن أهميتها طيلة مراحل عملية المفاوضة. إن تخطي هذه القاعدة يؤدي إلى تصرفات ضارة ويقود إلى أن يشعر الآخرون بالإهانة والجرح فيتبادلون آنذاك الهجوم والتجريحات والأذى، مما يؤدي غالباً إلى تصعيد الصراع وتحويله إلى معركة حامية.

تدعو هذه القاعدة إلى التعرض لمشكلات العلاقات الإجتماعية مع التمييز والفصل بين الأشخاص كأفراد وبين المشكلات كمشكلات.

فغالباً ما تحدث مواجهات شخصية في أثناء المفاوضات الجارية حول صراع ما، أو قد يحدث نوع من التذكير والتعيير بأخطاء سابقة أو خلافات ماضية. هذه المواجهات الشخصية على

الأغلب لا تمت بصلة لموضوع الصراع الحالي، وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص حل الصراع بشكل مثمر.
ينبغي إذاً فصل العلاقات الشخصية عن مواضيع الصراع التي نريد أن نجد لها حلاً، ويمكن بكل بساطة أن يتم نقاش العلاقات الشخصية من هذا النوع في وقت آخر مناسب (غير وقت المفاوضات)، وبطريقة مناسبة. أما إذا كانت الخلافات الشخصية متضخمة ومستفحلة إلى حد أن تمنع إمكانية حل موضوع الصراع بشكل موضوعي ومثمر فالأفضل في هذه الحالة أن يتم ذكرها والتعرض إليها فوراً بشكل مباشر وصريح. نستخدم في هذه الحالة طريقة **التغذية الراجعة** (بالكشف عن مشاعرنا الحقيقية حيال الآخر) و**التلخيص** (للتأكد مما إذا كنا نفهم جيداً وضعية الآخر) ثم نقترح طريقة بناءة لمواجهة الموقف الصعب.وهذا مثال على ذلك :

١- التغذية الراجعة:

➢ عندما تُعَزّرني يا سيد باستمرار بأنني كنت سابقاً في يوم من الأيام عضواً في الحزب الشيوعي وأنني كنت قد اتخذت في يوم ما قراراً خاطئاً فإنني أشعر بالغضب والعجز. وأنا من جهتي أظن أنك تحاول استغلال هذه القضية لأغراضك الشخصية."

٢- التلخيص:

➢ إني أعلم أن هناك بعض القضايا القديمة المعلقة فيما بيني وبينك والمتعلقة بعلاقاتنا السابقة.

٣- اقتراح بنّاء:

➢ أقترح إذاً أن نؤجل في هذه اللحظة مفاوضاتنا المتعلقة بالعمل ولنهتم الآن بتوضيح خلافاتنا الشخصية التي تجمعت عبر سنوات معرفتنا السابقة. لننتبه أولاً من هذه

الخلافات لنتمكن بعد ذلك من تجاوزها، حتى لا تضايق سير مفاوضاتنا فيما بعد.

ويمكن أيضاً بالطبع اقتراح تسوية المسائل الشخصية خارج إطار المفاوضات المتعلقة بالصراع الحالي.

ومن جانب آخر يجب الحرص على سد الطريق أمام محاولات العودة إلى هذه المسائل أثناء سير المفاوضات الحالية. من المفيد مثلاً استخدام طريقة "**الإسطوانة المشروخة**" :

➢ **أرى أنك ما زلت تحمل أثراً من خلافاتنا الشخصية السابقة لكن تذكر أننا قد اتفقنا على أن نؤجل تصفية تلك الأمور إلى ما بعد انتهاء مفاوضاتنا الحالية.**

إن قاعدة فصل الأشخاص عن المشكلات تدل على أن هناك حاجة لإختيار المفاوضين بوعي. يجب الحرص قدر الإمكان على أن يكونوا أشخاصاً ممن لهم أقل قدر ممكن من الخلافات الشخصية فيما بينهم وفي الوقت نفسه أن يكونوا أشخاصاً متمثلين بقوة مصالح الجماعة التي يفترض أنهم سيمثلونها في المفاوضات. لو أننا اخترنا للمفاوضة أشخاصاً صلبين قساة فإننا

نخاطر آنذاك باحتدام الصراع وحدته وربما أيضاً انقطاع المفاوضات دون حل المشكلة الأساسية.

كما يمكن أيضاً التعبير عن القاعدة المذكورة بطريقة أخرى: **هاجم المشكلة ولا تهاجم الناس.** لنأخذ مثالاً على نتائج تجاهل هذه القاعدة:

➢ **الزوجة: كم أنا سعيدة لأننا أخيراً سنذهب لقضاء العطلة السنوية وحدنا. من المؤكد أن أفضل ما نفعل أن نذهب إلى فندقي المفضل على شاطئ البحر.**

➢ **الزوج: أوه لا.. لا شك أنك ستستلقين على شاطئ البحر طيلة النهار تحاصرك عيون الرجال الغرباء. هذه المرة سنذهب لنقيم في خيمة، وسنكون وحدنا في الطبيعة في مكان بعيد عن الناس..وأنا سأصطاد السمك.**

➢ **الزوجة: إنك غيور بشكل غير طبيعي.. ترى غرماء لك في كل مكان. ثم تعال هنا، ماذا سأفعل أنا عندما تصطاد أنت السمك؟ هل سيكون علي أن أنظف وأشوي تلك الأسماك نتنة الرائحة ؟!.. إنك أناني بشكل فظيع.**

➢ **الزوج: وأنـت امرأة كسولة ولا يـهمك مشـاعري أبـداً.. إنـك تفطين ما يزعجني عـن سبـق التعـمد والإصـرار.لا أعلم ان كان سفري معك سينطوي على أي سرور.**

➢ **الزوجة: لا تمنّ علي شيئاً.. أنا على كل حـال غالبـاً مـا كنت أصاب بالملل في رحلاتنا المشتركة، لأنك لم تكن تهتم بـي أبداً أثناء الرحلة. مـن المؤكد أننـا لـن نقضـي معـاً عطلـة هـذا الصيف أيضاً.**

لننتبه كم من السهل أن يقـود الحديـث إلـى التجريـح وإلـى إثـارة مشاعر شديدة وإلى تبادل لا ينتهـي مـن الإتهامـات بـدلاً مـن أن نحدد حاجاتنا الخاصـة وبـدلاً مـن الدخـول فـي صلـب موضـوع النقاش بشكل مباشر.

هاجم إذاً أيها القارئ العزيز المشكلة التي تزعجك، ولكن عـامل الناس باحترام على كل حـال، فبذلك فقط يمكـن أن تطمـح إلـى تعاونهم معك في حل المشكلة.

يمكـن لنـا بعـد أن نصـوغ هـذه القـاعدة الأساسـية فـي التفـاوض بكلمـات أخـرى: **كونـوا رحمـاء علـى النـاس أشـداء علـى**

المشكلات، تتجنبون بهذا عراكات غير ضرورية وتكسبون إلى جانبكم حلفاء مهمين في مواجهة المشكلات. وأثناء تطبيقكم لهذه القاعدة راعوا كذلك استخدام قواعد التواصل المثمر والتفاهم البناء.

يجب التنويه هنا إلى أن هذه القاعدة البسيطة ليست قابلة للتطبيق إذا لم تكن المشكلات الأساسية للمفاوضات محددة بدقة فعندما لا يقوم المفاوضون بالإتفاق على مثل هذا التحديد فإن من الصعب عليهم عند ذلك أن لا يهاجموا بعضهم بعضاً. وللقيام بذلك فإن من الضروري أن يتم تحديد حاجات ومصالح كلا الطرفين بشكل مباشر وصريح.

إن الناس الذين لا يتفهمون مصالحهم ومصالح مفاوضيهم يدافعون فقط عن أفكارهم الأولية فيضطرون آنذاك لمهاجمة أفكار خصومهم الأولية معرضين أنفسهم للتصلب وبالتالي للوقوع في عراك فيما بينهم.

اذن كيف يمكن لنا أن نتجنب ذلك؟ هذا ماتجيب عنه القاعدة الثانية من قواعد التفاوض الأساسية.

ثانياً- ركز اهتمامك على المصالح، لا على المواقف:

تخيل أيها القارئ العزيز تتمة المحادثة التي سقناها مثالاً قبل قليل بين الزوجين حول موضوع العطلة الصيفية. تخيل أنهما قد توقفا عن التجريح المتبادل، وبدآ من جديد يحاولان بنية صادقة الإتفاق على مكانٍ وكيفية قضاء العطلة معاً وذلك من خلال الحوار التالي:

➢ **الزوج: حبيبتي.. صدقيني لن يكون من الجيد أن نسافر إلى البحر، إنه مسمم ومتسخ جداً في هذه الأيام، ثم إن الثقب في طبقة الأوزون متزايد الإتساع، ولن تتمكني بالتأكيد من أن تتشمسي كما تودين.**

➢ **الزوجة: لكن ياعزيزي كما تعلم في الغابة يمكن أن يندلع حريق في أي لحظة، ألا تسمع كيف يتحدثون عن ذلك باستمرار في التلفزيون؟ وبالإضافة إلى ذلك فأنا أخاف كثيراً من البعوض والحشرات الأخرى.**

➢ الزوج: لا تخشي شيئاً، سأشتري لك جهازاً رائعاً مضـاداً للحشرات بأنواعهـا. في الغابـة على ضفـاف البحيرة سيكون المكان هادئاً جداً، وسيكون بإمكانك أن ترتـاحي هنـاك بشكل رائع للغاية.

➢ الزوجة: نعم، ولكن خيمتنا للأسف مثقوبة ..لنذهب إلى شاطئ البحر، تستطيع هناك أيضاً أن تصطاد أسماكاً رائعة.

➢ الزوج: أوكد لك بأن التصييف على شاطىء بحيرة لهو أفضل ألف مرة من الذهاب إلى شاطئ البحر، على الأقل ليس هناك زحام خانق وكذلك نستطيع أن نظل في اتصـال رائـع مـع الطبيعة.

➢ الزوجة: إني على كل حال أفضل التصييـف علـى شـاطئ البحر. على الأقل ليس الأمر هناك مدعاة للملل.

➢ الزوج: في هذه الحـالة لنبق إذاً فـي البيـت أو لنذهب إلـى بيتنا الصيفي، وهكذا يكون الحل وسطاً بيننا ولا يشـعر أي منـا بالإنزعاج.

إن هذين الزوجين لا يتعاركان هنا، ولا يعودان إلى جروح الماضي المؤلمة، بل إنهما يحاولان الوصول إلى حل عادل للمشكلة. لكن ما يعيقهم عن الوصول إلى مثل هذا الحل العقلاني الذي يرضي حاجات كل منهما هو أن كلاً منهما في الحقيقة يركّز على موقفه المبدئي (البحر، البحيرة، الشاطئ العزلة) دون أن يتحدثا عن مصالحهما الأساسية. إن كلاً منهما لم يكلف نفسه حتى عناء السؤال عن حاجات شريكه ليتمكن له بعد ذلك البحث في طريقة لإرضائها بما لا يتعارض مع مصالحه هو أيضاً. ولم يحاول أي منهما الحصول على إجابة عن الأسئلة البسيطة والهامة جداً مثل:

- **لماذا يريد زوجي بشدة أن يقضي العطلة على شاطئ بحيرة؟**

- **لماذا تهتم زوجتي إلى هذه الدرجة بالإستراحة على شاطئ البحر؟**

- **ما هو الشيء المهم الذي نريده معاً في وقت العطلة الصيفية؟**

إنهما بهذا الشكل لا يعلمان حقاً ما هي المصالح (الحاجات أو دوافع السلوك) التي تقف خلف تمسك كل منهما بشدة بموقفه. كان يمكن لهما أن يدفعا مفاوضاتهما بقوة إلى الأمام عن طريق أسئلة مباشرة وأجوبة بسيطة تحدد بدقة حاجات كل منهما مثل:

الزوجة : لماذا أنت متعلق بذلك؟

الزوج: أحلم بأن أكون معك وحدي في مكان ما، فأبتعد عن الناس وأستجمع قواي.وأنت لماذا تريد ين ذلك ؟

الزوجة: أريد أن أرتاح من الطناجر والطهي، وأن أشعر أنك ترعاني وتهتم بي.

ويكون من المفيد استعمال طريقة التلخيص من أجل التأكد من دقة فهم كل منهما للآخر:

الزوج: هل تقصدين أنك تريدين الإستراحة من الطبخ وغسيل الصحون وترغبين في أن أقوم برعايتك والإهتمام بك؟

الزوجة: أفهم مما قلته أنك مهتم أساساً بأن تكون معي وأن ترتاح من الجموع الكبيرة، وأن ترتاح جسدياً لتستعيد لياقتك.

إن التصريح والفهم للحاجات والمصالح بهذا الشكل سيؤدي على الأغلب إلى أن تصبح قضية البحر أو البحيرة قليلة الأهمية وحينها لا يعود اهتمام كل منهما منصباً على تزيين اختياره هو وتشويه صورة اختيار شريكه. إنهما بوذا الشكل يملكان فرصة أكبر في تسمية المشكلة وتحديدها ومحاولة حلها بشكل مشترك. في مثالنا تبدو المشكلة على النحو التالي:

ماذا يمكنني أن أفعل بحيث تشعرين أنني أرعاك، وأن ليس عليك خدمتي، وأن أستطيع أنا في نفس الوقت أن أرتاح من ازدحام الناس حولنا وأستعيد لياقتي؟

ثالثاً– قم بصياغة الأسئلة قبل أن تصوغ الإجابات:

إن فكرة قضاء الزوجين عطلتهما الصيفية في بيتهما الريفي قد تكون الى حد ما عادلة (لا رأيه ولا رأيها) ولكنها

على الأغلب لن تحمل معها للزوجين سعادة كبيرة.اذ لن تحقق هذه الفكرة حقاً أغراضهما الحقيقية في الإستجمام. إننا قد اعتدنا تسمية مثل هذه الإتفاقات "بالإتفاقات الباهتة"، وهي غالباً ما تحدث عندما يقترح الناس حلولاً للصراع وذلك قبل أن:

- **يعوا بدقة حاجاتهم ومطالبهم.**
- **يجيبوا عن السؤال التالي: ماهي المشكلة التي نواجهها بالتحديد؟ وما هي حاجاتنا الهامة التي تتطلب تنسيقاً واتفاقاً؟**

من هنا فإن قاعدة صياغة الأسئلة قبل اقتراح حلول للصراع هي قاعدة في غاية الأهمية. إنها تحمينا من الوقوع في شرك أفكارنا المسبقة التي كثيراً ما تنطوي على الظن بأننا نعرف سلفاً ما هي مصالح شريك الصراع، وكيف سيتصرف في موقف محدد. لعلك تذكر من خبراتك الخاصة أيها القارئ العزيز، كيف كنت تفكر وأنت في الطريق للقاء مديرك في العمل أو للقاء منافس لك في صفقة ما، فتعتقد بأنك متأكد من طبيعة نواياه وطريقة تصرفه معك. كم مرة حدث أن خاب ظنك واكتشفت بعد محادثة مطولة أن تخيلاتك لم تكن مطابقة للواقع؟

إننا كثيراً ما ننسب إلى الآخرين (وخاصة لمن كان منهم يلعب دوراً مهماً في قضية تهمنا) نوايا وصفات دون التأكد منها في الواقع، فمثلاً:نعتقد عن مديرنا أنه ديكتاتوري وقاسٍ لا يهمه الإستماع أبداً إلى وجهات نظرنا وحاجاتنا، ونعتقد عن ممثلنا النقابي أنه أناني وانتهازي يسعى فقط لخدمة مصالحه الخاصة وعن البائع بأنه بالتأكيد ككل التجار يريد أن يخدعنا ويستغل قلة معرفتنا، وعن الزوجة بأنها عنيدة وغيورة ولا تريد أن تهتم بي كما يمليه عليها دورها، وعن الزوج بأنه لا يهتم بي وسيفعل حتماً ما يدور في رأسه فقط.

مثل هذه الأفكار المسبقة تخلق فينا توجهاً معيناً حيال هؤلاء الناس وبالنتيجة تشوه إدراكنا لحاجاتهم وتصرفاتهم والصعوبات التي تواجههم. وننسى في غضون ذلك أن نجمع المعلومات الموضوعية عنهم، لأننا ببساطة لا نناقش ما نظن أننا نعلمه عن صفاتهم وأهدافهم. فلا نسأل: لماذا يهمك هذا الأمر؟ ..وأي الحلول تراه مناسباً؟.. ومالذي تخشاه في هذا الموضوع؟..

إن أشد الحقائق والإعتقادات بديهية ومنطقية تظل بحاجة إلى التحقق من واقعيتها.و يمكن لنا أن نتحقق من النوايا ومن المصالح بتوجيهنا أسئلة صعبة ومباشرة.

رابعاً– قدّر الحسنات.. تحدث عنها خلال المفاوضات:

في مثالنا قبل قليل .. عندما يواجه الزوجان صعوبات مختلفة خلال مفاوضاتهما في موضوع قضاء عطلتهما الصيفية فإنهما قد يلجآن إلى التذكير بما لا ينجحان في تحقيقه معاً مثل:

- **معك يا هاتم لا يمكن التفاهم أبداً.**
- **إننا نتناقش حول هذا الأمر منذ ثلاث ساعات، ومع هذا لم نخرج من النقاش بشيء.**

لكن، يمكنهما بالمقابل أن يبحثا عن النقاط الإيجابية (شرط أن تكون حقيقية ومهما كانت ضئيلة) وأن يبرزا ما نجحا فيه خلال حديثهما مثل:

- **إنني أقدّر يا امرأة أننا لم نعد نمُنّ فيما بيننا ما حدث لنا في الماضي ولا نتبادل التجريح بسبب ذلك.**

- **إني سعيدة لأننا نجحنا في تحديد ما لا نريد عمله بالتأكيد في هذه العطلة القادمة، وأفلحنا أخيراً في تحديد المشكلة التي تواجهنا بدقة.**

يمكننا تقريباً في أي لحظة من المفاوضات أن نجد بعض الحسنات التي تحققت خلالها. لكن عواطفنا السلبية تدفعنا على كل حال باتجاه التمركز حول الصعوبات التي تواجهنا. لهذا فإن من المفيد جداً أن نقدر أي حسنات ونسميها بصوت عال للشريك. يؤدي هذا بالآخر إلى أن يلمس فائدة الجهود المشتركة فيرى أن لها معنىً حتى في أشد لحظات المفاوضات صعوبة.

فكلما ازدادت المفاوضات صعوبةً وتعقيداً وبعداً عن التوصل إلى تفاهم مشترك ازدادت بالمقابل أهمية ذكر فوائد المفاوضة (حتى وإن كانت ضئيلة) وذلك كي يتمكن المفاوضون من الجلوس في المرات القادمة (التي قد لا يكون منها مناص) إلى مائدة المفاوضات برغبة وأمل. إن وجود الحسنات والنجاحات يوحد الناس ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود القادمة.

إن مجرد التنويه بأننا نفهم بشكــل أفضـــل ما نحن فيه مختلفون يفــيد كثيراً ويدفع المفاوضات خطوة إلى الأمام، ومن هنا فإننـا نشجع كثيراً على أن يعقب كل جولـة مـن المفاوضـات تلخيـص (إيجابي) لما تم إنجازه فيها. مثلاً:

- **لم ننجـح بعد في تحقيق اتفـاق يرضـي الطرفين، لكن نجاحنا المشترك يكمن في أننا للمرة الأولى لم نتبـادل التجريـح والإتهامات خلال الحوار.**
- **لقد نجحنـا في وضـع قواعد جديدة لترقيـات الموظفين ونجحنا كذلك في عمـل قائمــة بنقــاط اختلافنـا فيمـا يتعلـق بموضوع الأجور والمكافآت.**

إن المثال المعروف حـول كـأس المـاء الفـارغ والملـيء يعطينـا بأمانة معنى هذه القاعدة: حين يوجد في الكـأس قليـل مـن المـاء فإن المتشائم يقول: لم يتبق الكثير من الماء للشرب، أما المتفـائل فيقول مقدراً قيمة ما تبقى: مازال هناك جرعـة نسـتطيع بهـا أن نطفئ بعضاً من ظمئنا.

✍ **أخيراً :**

فهذه القواعد السابقة ليست هي كل القواعد المتبعة الآن من أجل دفع المفاوضات باتجاه التعاون بدلاً من التناحر، لكنها على كل حال من أشد القواعد شيوعاً وعمومية وأساسية. اذ إن استخدامها ممكن في كل لحظة من لحظات المفاوضات، لأنها تشيد بين الأطراف تفاهماً مثمراً وتدفعهم (بالمعنى الإيجابي للكلمة) إلى التعاون لحل المشكلات.

على كل حال سنذكر بعض القواعد الأخرى في سياق عرضنا بعد قليل لمراحل التفاوض وخطواته. ونشجعك أيها القارئ العزيز في هذه المرحلة على أن تطبق القواعد السابقة بشكل فعال أثناء مرورك بأي نوع من الصراعات مع الآخرين، وأن تقترح على شركائك في الصراع أن يحترموها ويتّبعوها بدورهم أيضاً.

يمكن أيضاً للمتفاوضين حول موضوع ما أن يستفيدوا كثيراً عندما يتوصلون إلى صياغة قواعد خاصة بموضوع مفاوضاتهم الحالي يمكنهم مثلاً أن يتفقوا على قواعد مثل:

- **خِلال بحثنا لمشكلة اليوم لن نعود لبحث مشكلات ماضية.**
- **سنتحدث ولن يصرخ أحد منا في وجه الآخر مهما حدث.**
- **لن يقاطع أحدنا حديث الآخر.**
- **سنستمر في التفاوض فقط إلى ساعة محددة.**
- **لن نبدأ البحث عن حلول حتى يتفهم كل منا وجهة نظر الآخر ومصالحه.**

وفي الختام نعرض قواعد المفاوضة الأساسية على شكل توصيات:

١- ميّز بين الأشخاص وبين المشكلات: (هاجم المشكلة لا الأشخاص).

إنك لست عدوي، لذلك لن أهاجمك أو أجرحك. لنهاجم معاً المشكلة المشتركة بيننا لنحلها بأفضل شكل ممكن لكلينا.

٢- ركِّز اهتمامك على المصالح لا على المواقف:

أريد أن أعلم لماذا يهمك الأمر لهذه الدرجة، وسأقول لك أنا أيضاً بصراحة ما يهمني ولماذا.

٣- قم بصياغة الأسئلة قبل أن تقوم بصياغة الإجابات.

لا أريد أن أبني تصرفاتي على الظن والتخمين. سأسأل عن كل ما لا أعلم يقيناً، عن كل ما أجد فيه غموضاً حتى وإن كان تافهاً وبسيطاً.

٤- قدّر الحسنات (اذكر ما نجحت المفاوضات في تقديمه وإن كان قليلاً).

إنني أفهم الآن جيداً على ماذا نحن مختلفان، وأنا سعيد لأننا نجحنا في بدء التفاهم والتواصل. أريد أن أرى وأتحدث عما أجده جيداً في محادثاتنا.



مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون

كثيراً ما تضعنا الحياة في مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض. ولاعجب إذاً في أن نكرس لهذا الأمر شيئاً من اهتمامنا.

لقد تم تأليف الكثير من الكتب حول موضوع المفاوضة، وقد اقترح مؤلفون مختلفون كثيراً من المخططات التوضيحية والأفكار المهمة والقواعد المفيدة للمفاوضات الهادفة إلى إحراز التعاون ونبذ المماحكات.

في كتابنا هذا نريد أن نعرض مخططاً منطقياً وبسيطاً للسلوك أثناء مثل هذه المفاوضات، وقد تم وضع هذا المخطط اعتماداً على خبراتنا العملية كوسطاء في مفاوضات صعبة، وتم تنقيحه وتدقيقه خلال حلقات البحث التي عقدناها وورشات التدريب التي قمنا بقيادتها حول **"فن المفاوضة"**.

إننا مقتنعون أن الإلتزام بترتيب خطوات المفاوضة التي نقدمها يساعد في تجنب كثير من المطبات الشائعة، ويقلل كثيراً من

عدد "الألعاب" التي تمارس عادة ضمن المفاوضات، وترفع من فرص تعاون الطرف الآخر للوصول إلى حل منطقي سليم. وينبع المنطق في ترتيب هذه الخطوات والمراحل من جوهر القواعد العامة للمفاوضة الناجحة، مثل "**قم بصياغة الأسئلة قبل أن تقوم بصياغة الإجابات**" أو "**حدد مصالح الأطراف قبل أن تقترح حلولا**". إننا نرتب مراحل المفاوضات على النحو التالي:

١- الإتفاق على قواعد للسلوك خلال المفاوضات.

٢- تحديد وذكر مصالحنا ومصالح الطرف الآخر.

٣- صياغة المشكلات بشكل واضح.

٤- البحث عن حلول.

أولاً : الإتفاق على قواعد السلوك

كثيراً ما تعامل هذه المرحلة باستخفاف، أو يتم تجاوزها من قبل معظم الناس الذين يباشرون محاولات لحل صراعاتهم

مع الآخرين. لكن لهذه المرحلة تأثيراً حاسماً في حسن سير المحادثات.

إن تحديد قواعد للسلوك يوافق عليها الطرفان وتكون ملزمة لهما طيلة فترة استمرار المفاوضات، يحمينا من الوقوع في كثير من التوتر والشك وأشكال سوء التفاهم التي لا داعي لها. إن هذه القواعد تشكل أول نقطة استناد يمكن لكلا الطرفين أن يعودا إليها في أي لحظة من لحظات المفاوضات مثلاً: "**لن نعود إلى خلافات سابقة**".وكذلك تسمح **هذه** القواعد بالسيطرة على النقاط الحساسة أثناء الحديث ، ثم إن البدء بتحديد قواعد متفق عليها يشكل أول بادرة للتعاون الواقعي من قبل الطرفين، مما ينعكس إيجاباً على جو ونمط المحادثات في المراحل التالية.

من المفيد إذاً في بداية مفاوضاتنا أن نبدأ بالإتفاق على "**لماذا اجتمعنا هنا**"، جدول أعمال اللقاء "**ما هو ترتيب الموضوعات التي سنتناولها بالنقاش**"، طرق تنفيذ وتسجيل ما نتفق عليه مدة الإجتماع وتوقيت الإجتماعات القادمة إن لزم الأمر، قواعد إدارة الحديث.

من المفيد والمهم أيضاً أن يتم توضيح الصلاحيات المخولة لكل من الطرفين إذا كان الأمر يتعلق بتمثيل أحد الطرفين لمجموعة من الناس أو لمؤسسة ما، ومن المؤلم أن يحدث أن نكتشف بعد مفاوضات طويلة وشاقة أن من نفاوضه غير قادر على اتخاذ قرارات في شأن ما تحدثنا عنه. اذ يخلق فينا هذا حالة من الإحباط بسبب تكرار المفاوضات (أحيانا من بدايتها) مع شخص آخر وبظروف قد تكون أشد صعوبة بالنسبة لنا، لأننا نكون آنذاك قد فقدنا وقتا ثمينا وقد نكون ضقنا ذرعا ببذل مزيد من الجهد حول القضايا ذاتها، أو نكون قد قدمنا اخر التنازلات التي يمكن أن نسمح بها لأنفسنا.

علينا أن نتذكر، بأن كثيرا من نقاط الإتفاق التي ترضي الطرفين معا تتوقف على مبادرتنا فإذا كنا نعتقد أن قاعدة ما تفيد مصلحة النقاش فعلينا أن نبدأ نحن باقتراح اقرارها ولا نتكل على أن يعمد الطرف الآخر إلى ذلك، وبذلك فإننا نبدأ في التأثير بفعالية على مجرى المحادثات منذ بدايتها، وهاكم بعض الأمثلة:

➢ نقترح أن لا نتجادل حول من منا هو المحق ومن المخطئ لنبدأ نقاشنا بأن نحدد بوضوح مصالحنا الأساسية.

➢ لنتفق على قاعدة فيما بيننا، أن لا نقترح حلولاً مبكرة للمشكلة حتى ننتهي من توضيح وتحديد المشكلة التي نواجهها بشكل يرضى عنه الطرفان.

➢ أقترح أن تكون جميع القضايا الخلافية بيننا مكتوبة بحيث تكون في متناول كل منا طول وقت استمرار المفاوضات.

وفي نهاية هذه الفقرة نذكّر من جديد بأهمية الإحتفاظ بمستوى جيد من التواصل مع شريك الصراع، لكن هذا سيبدو لك بالتأكيد أيها القارئ العزيز بديهياً بعد أن قرأت الفصول السابقة عن هذا الموضوع.

يبقى أن تتذكر أن لذلك أهمية خاصة في المرحلة الأولى من مراحل المفاوضات.

ثانياً : تحديد مصالحنا ومصالح الطرف الآخر

المصلحة:﴿ دافع حقيقي للسلوك﴾ يسهل عليك أن تحددها عندما تبحث عن إجابة للسؤال: **لماذا أنا مهتم بهذا؟.. لماذا أريد كذا؟..**

كثيراً ما يخلط الناس بين مصالحهم (حاجاتهم، دوافع سلوكهم) وبين **الأهداف التي يريدون تحقيقها**. يقول أحدهم مثلاً: "**أريد أن أربح مزيداً من المال وهذه هي مصلحتي الرئيسية**". في حين **أن هذا القول يتناول الهدف** الذي يراه صاحبنا وليس المصلحة **إن المال هو الإجابة** عن السؤال "**ماذا أريد أن أحقق**" وهو لهذا **يشكّل هدف** هذا الشخص وليس بالضرورة مصلحته.

حين لا نوّجه لأنفسنا ولا لشريكنا السؤال **لماذا** فإننا في الحقيقة نمركز انتباهنا فقط على الأهداف والمواقف. إن المرء الذي يرغب في جني مزيد من المال قد يكون مدفوعاً على سبيل المثال بواحد من المصالح التالية:

- **الرغبة في تحقيق الحد الأدنى من رفاهية الأسرة.**
- **تحسين وضعه الإجتماعي في بيئته.**

- **الحاجة إلى شراء بيت للسكن.**
- **الرغبة في إثبات نجاحه أمام زوجته.**

في معظم الحالات نُصِرّ على تحقيق أهدافنا دون أن نعطي للآخر فرصة لأن يفهم: لماذا نُصِرُّ هكذا على تحقيق هذا الهدف. وبهذا الشكل يكون من الصعب عليه أن يواجه حقاً حاجاتنا الواقعية الأساسية، لأننا ببساطة لا نسميها. وفي الوقت نفسه فإن الهدف الذي نسعى إليه والموقف الذي نتخذه (دون ذكر الدافع إليه) قد يبدو له غير ممكن التحقيق.

إن من العقبات التي تحول دون ذكر المصالح الحقيقية أثناء المفاوضات هي خشيتنا من أن هذه المصالح قد تلاقي عدم استحسان الطرف الآخر، أو سخريته أو تجاهله الكامل، فالممثل النقابي مثلاً حين يحاول أن يناقش الإدارة من أجل الحصول على توزيع عادل للحوافز الإنتاجية قد يستخدم العديد من الحجج عن العدالة، ولا يذكر شيئاً عن دوافعه الحقيقية لهذا الطلب والتي ينبغي أن تعرفها الإدارة وتضعها في حسابها عند نقاش مطلبه، كممثل حاجته إلى أن يبرهن عن مصداقيته أمام زملائه

الذين يمثلهم، وحاجته وحقه في أن يشاطر الإدارة التأثير على القرارات المهمة في الشركة، وشعوره بالمسؤولية عن الجو العام للعمل ومشاعر طاقم العاملين.

إذا بقيت مثل هذه الحاجات مخبأة بين السطور وغير مذكورة بصراحة (بل أكثر من ذلك قد تكون غالباً لا شعورية حتى عند صاحبها) فإن من الصعوبة بمكان أن يتمخض النقاش بين النقابي والإدارة عن تعاون مثمر في هذا الموضوع. ونعود هنا للتذكير بقاعدة من القواعد الأساسية للتفاوض سبق ذكرها ألا وهي :

١- ركّز اهتمامك على المصالح لا على المواقف.

إن تحقيق مثل هذه القاعدة غير ممكن إذا لم تتضمن المفاوضات لأطرافها جميعاً وقتاً محدداً وكافياً لتحديد وتسمية مصالحهم بدقة.

إذن إذا احتوت مفاوضاتنا على مرحلة تحديد المصالح فسنتجنب في الواقع المماحكة على المواقف والأهداف لنتمركز على

تحقيق الممكن منها لإرضاء مصالح الأطراف.ولكن كيف يمكن لنا أن نتوقع إرضاء مصالح أي طرف إذا لم يجر تحديدها بوضوح أولا؟ والشيء نفسه يمكن أن يقال عن قاعدة مهاجمة المشكلات وعدم مهاجمة الأشخاص والجواب لا يمكن أن يتحقق ذلك إذا لم يقم الأطراف بصياغة واضحة ودقيقة للمشكلات التي تدور حولها المفاوضات. من هنا فإننا نشجع المفاوضين على استخدام الكلمات المفتاحية التالية:

- **إن من مصلحتي....**
- **إنه ليس في صالحي أن....**

٢- تحدث عن مصالحك بشكل واضح ومقنع

قبل أن نشرع في بدء أي مفاوضات يجب علينا أن نجيب أنفسنا عن السؤال: **ما هي مصالحي الأساسية التي أريد تحقيقها في هذه المفاوضات؟** وأن نقرر أن نعرضها على الآخرين وقت النقاش بشكل صريح ومنطقي. عندها فقط يمكن لهؤلاء الآخرين أن يتحدثوا مباشرة عن هذه المصالح وأن يأخذوها بعين الإعتبار، وأن يتفهموا طبيعة مواقفنا.

لنراقب ما يحدث حين يعرض الأطراف عموماً (بنية حسنة) مواقفهم دون تحديد حاجاتهم ومصالحهم في المثال التالي:

العامل: سيادة المدير، لقد طلبت مقابلتك في شأن موضوع زيادة الرواتب. أعتقد أنني أستحقها عن جدارة.

المدير: يا صديقي..إن موقف شركتنا حالياً صعب وليس هناك للأسف نقود للزيادات.

العامل: نعم ..ولكن كما تعلم يا سيدي إن العمال الفنيين في الشركات الأخرى يتقاضون رواتب أعلى بشكل واضح. وعندنا يتقاضى العمال العاديين نفس ما أتقاضاه أنا بكل تأهيلي وخبراتي.

المدير: لا أستطيع أن أمنحك زيادة، فعلى الفور سيأتي آنذاك عشرة آخرون يطلبون زيادة، ومن أين لي أنا أن آتيهم بالمال؟

العامل: في هذه الحالة ربما سأضطر لترك العمل.

المدير: خسارة.. أتمنى لك في هذه الحالة التوفيق، ولكني لا أستطيع منحك زيادة.

العامل: أرى أنه في هذا المعمل الذي قضيت فيه نصف عمري لا يقدّر أحد الخبرة والتأهيل والإخلاص في العمل.

في كل مكان عمل تقريباً تدور أحاديث مشابهة لهذه. إن هذا يعد مثالاً نموذجياً للتركيز على المواقف (أريد زيادة، لا أستطيع إعطاءك المزيد)، دون أن يتم عرض ما يقف خلفها من حاجات ودوافع ومصالح. إن مثل هذا الأسلوب في المفاوضة يسبب بالتأكيد كثيراً من مشاعر سوء الفهم المتبادل كالخذلان والعجز.

ماذا يمكن إذاً أن نفعل في مثل هذا الموقف؟ ينبغي على كل من الطرفين أن يحدد مصالحه الأساسية المتعلقة بموضوع النقاش،إذ من المؤكد أن المدير لا يرغب بالتفريط بعامل جيد وخبير مثل هذا، وفي نفس الوقت لا يريد أن يعرّض نفسه لمشكلات مع من هم أعلى منه في إدارة الشركة، ولا أن يتورط في مطالبات مشابهة من بقية العمال.

والعامل من جهته لا يحدد بدقة دوافعه لطلب الزيادة. إن هذه المحادثة كان يمكن أن تأخذ شكلاً آخر مثل:

العامل: حضرة المدير، طلبت مقابلتك من أجل موضوع زيادة راتبي.
المدير: نعم، فهمت.. لكن الموقف المالي للشركة صعب حاليا إلى درجة أننا لا نستطيع أن نرفع الآن رواتب أحد. أريد أن أعلم على كل حال، لماذا تطلب الآن هذا الطلب؟
العامل: إنني أشعر أن عملي في الشركة لا يُقيّم بشكل عادل رغم أنني واحد من أفضل العمال الفنيين في الشركة.
المدير: فهمت.. إنك إذاً تشعر بشيء من الظلم.
العامل: بالإضافة إلى ذلك فإنني قد تلقيت عرض عمل بأجر أعلى في شركة أخرى، لكنني مرتبط بهذه الشركة ولا أفضل أن أتركها.
المدير: إني سعيد لسماع أنك تحس بالإرتباط بشركتنا، وأنا من جهة أخرى لا أرغب في أن تفقد الشركة عاملاً ماهراً مثلك. لكن ليس في مصلحة الشركة الآن أن ترفع رواتب أحد من موظفيها فهذا سيسيء إلى الجو العام بين العمال ولسنا الآن في وضع يمكننا من تحمل عبء زيادة الرواتب.

العامل: إني أتفهم حرج الوضع من هذه الناحية. يسرني على كل حال أن أسمع أنك تقدر عملي في الشركة. لكن ماذا عن حاجاتي الآن؟

المدير: حالياً لن أرفع راتبك، لكن يمكننا أن نتحدث عما يمكن عمله لتشعر بأن عملك مقدّر جيداً في الشركة.

لقد تمت الإشارة بوضوح وصراحة إلى مصالح كلا الطرفين وهكذا ستكون الفرصة مهيأة للتعاون في البحث عن حل يرضي الطرفين غير زيادة الراتب (مثلاً: ترفيع، جائزة، سفر بمهمة خارجية، بعثة تدريبية...الخ). وقد كان من المفيد في هذه المحادثة ذكر النقاط الإيجابية التي يحس بها كلا الطرفين خلال النقاش.

كثيراً ما يحدث على كل حال أن لا يُقدّر الآخر أهمية مصالحك أو أن لا يفهم بدقة ماالذي يهمك تماماً. ومن أجل أن تجعل فرصة فهمه لهذا أكبر يمكنك استخدام القاعدة التالية:

٣- إحرص على أن تعرض مصالحك بشكل حيوي:

يحدث كثيراً أن تسبب صيغة الخطاب (كالصوت المنخفض، أو عدم التشديد على أهمية الموضوع) انطباعاً لدى المستمع بأن الحاجات التي يتم عرضها ليست على قدر كبير من الأهمية. إن صيغة القول "ما رأيك أن نسافر إلى شاطئ البحر ؟ أحب أن أقضي عطلتي هناك" هي أقل وقعاً من القول "إني مهتم جداً بقضاء العطلة على البحر، فأنا أحلم بهذا منذ زمن.. أعشق الإضطجاع تحت أشعة الشمس الدافئة والسباحة عبر الموج العالي.وأستطيع أيضاً لأول مرة أن أركب قارب التجديف في البحر الرائع. أني أرغب كثيراً في تحقيق هذا الحلم".

إن كنت ترغب إذاً أن يُقدّر محدثك رغباتك في المفاوضات (وأن يحترمها ولا يتجاهلها) فقل له بوضوح وقوة تعبير لماذا أنت مهتم بالذات بهذه الحاجة أو تلك. إن لهذه القاعدة أهمية كبيرة أيضاً في المعاملات التجارية، حين تود أن تلفت انتباه زبائنك واستثارة إعجابهم ببضاعتك.

ومن الضروري أيضاً أن تتعرف جيداً إلى المصالح الأساسية لمفاوضك كي تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة حسنة في المفاوضات، فبدون هذه المعرفة سيكون من الصعب أن تصوغ موضوع المفاوضات صياغة تأخذ بعين الإعتبار المصالح الهامة المشتركة للطرفين.

٤- كن فعالاً في التعرف إلى مصالح مفاوضيك :

لدينا في مواقف الصراع رد فعل ارتكاسي يتمثل في التمركز حول الذات، حول حاجاتنا الخاصة وحول توقعاتنا ومطاليبنا وانفعالاتنا. إن الرغبة في إقناع الآخر بأننا على صواب تحجب عنا في غالب الأحيان الهدف الأساسي الحقيقي للمفاوضات، ألا وهو التوصل إلى حل للمشكلة يرضي على المدى البعيد كلا الطرفين. وعندما نحارب من أجل إثبات وجهة نظرنا فإننا نفقد من ساحة إدراكنا المصالح الطبيعية والبسيطة للآخر.

وعندما نقع في مثل هذا الخطأ فإننا بالتأكيد نغلق الطريق أمام إمكانيات التفاهم المتبادل، ونستدرج من حيث ندري أو لا ندري الطرف الآخر للمماحكة من أجل إثبات وجهة نظره الخاصة أيضاً. لذا فإن من الصفات الهامة للمفاوض الناجح هي القدرة على مساعدة الآخر في أن يعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة. وللوصول إلى هذا يمكننا أن نستعمل أسلوبين بسيطين هما :

» :السؤال " **لماذا** " ؟ الذي يسمح لنا أن نستوضح عن مصالح الشريك الكامنة وراء أهدافه المعلنة.

» :**التلخيص** ! الذي يسمح لنا أن نتأكد من صحة فهمنا لما يقوله الآخر، وفي نفس الوقت يدل على اهتمامنا واحترامنا لحاجات الآخر.

نريد أن نعرض باختصار كيفية استخدام هذين الأسلوبين حينما يكون مفاوضنا عنيداً ولا يفكر كثيراً بالتعاون والحل المناسب لكلا الطرفين. تخيل أيها القارئ أن أحد الأزواج قد حصل على مكافأة مالية منتظرة في العمل، وهو يعرف مسبقاً ماذا سيفعل

بقيمة هذه المكافأة، دون أن يعير انتباهاً لما تفكر به زوجته.ولنقرأ معاً الحوار التالي:

هو: حبيبتي.. لقد حصلت أخيراً على المكافأة المنتظرة وسأشتري بالمبلغ جهاز ستريو فخم.

هي: أنا سعيدة لحصولك على هذا المال، لكنني في الواقع أفضل أن نتشاور قليلاً في شأن ما سنفعله بالمبلغ.

هو: أوه.. تعرفين أنني أفكر منذ زمن طويل في شراء جهاز جيد للبيت. أعلم.. ستحدثينني الآن عن حاجات البيت الأخرى وأخشى أن أنصاع لرأيك من جديد.

هي: إني أتفهم أنك منذ مدة ترغب في شراء هذا الجهاز وأنك تخشى من أن لا تتحقق خططك هذه المرة أيضاً (تلخيص).

هو: هذا صحيح، فكالعادة سيتبين بعد النقاش أن الأولاد أو الأثاث أو الألبسة هي أهم مما أريد.

هي: حقاً، أنا أيضاً عندي متطلبات هامة ربما لن يكفيها ضعفا هذا المبلغ، لكني على كل حال لا أريد أن تتحقق هذه

الحاجات على حساب راحتك. قل لي فقط : لماذا أنت متعلق هكذا بفكرة شراء هذا الجهاز؟ (التعرف إلى مصالح الآخر).

هو: حسناً أنك تسألين عن ذلك، لقد ظننت أنك ستسخرين مني. إني أحلم بجهاز جيد المواصفات لأتمكن أخيراً من الإستماع إلى الموسيقى الرائعة تنساب من جهاز رائع. أريد أن يكون في هذا البيت شيء ممتع لي، وليس فقط أثاثاً عملياً للبيت.

هي: فهمت. إنك تحلم بسماع موسيقى من جهاز جيد وتريد أن يكون لك شيء يمتعك ويخصك في البيت. لماذا تعتبر هذا الأمر بهذه الأهمية؟.

هو: عندما أستمع إلى موسيقى جيدة فإنني أرتاح وأسترخي، ويزول توتري وأصبح هادئاً سعيداً. إني أود كثيراً أن تتقبلي ما أحبه، وأن تسعي وتهتمي بما يريحني.

في هذا المقطع الأخير قام الزوج بتحديد حاجته الحقيقية والهامة المتعلقة بعلاقته مع زوجته. إن البوح بهذه الحاجة يجعل فرصة النقاش كبيرة في أن يبتعد عن كونه مجرد "خلاف على الأثاث

وجهاز التسجيل" ، ولـو لا الجهد الذي بذلته الزوجـة فـي سبيل الوصول إلى سماع ذلك لما تحقق مثل هذا التقدم أبداً.

إن كثيرين من النـاس يخشـون فـي معظـم الحـالات أن يسـتمعوا لحاجات شركائهم فـي الصـراع، وذلك لأنـه يبدو لهـم، أن هـذا سيجعلهم أدبياً ملزمين بتحقيق هذه الحاجات، وذلك على حسـاب مصـالحهم وحاجاتهم الشـخصية. إن هذا لهو خطـأ كبـير، فكمـا تدلنا خبراتنا في الوسـاطة فـإن الآخـر يشـعر عنـد الإسـتماع لـه جيداً بالقرب والتعاطف مع محدثه، مما يجعل الفرصة مهيأة جداً لجعل المصالح المشتركة أساساً يحترمه الطرفـان أثنـاء صياغـة حل للمشكلة.

وسيكون من المفيد لك أن تستعمل القاعدة التالية أيضاً:

٥- استعمل الحجج التي تؤدي إلى إقرار الخصم ولا تقلل من شأن مصالحه.

بكلام آخر: اعرض مصالحك بأسلوب غني، قـل للآخر مالذي يهمك ولماذا، واحذر من أن تتجاهل أو تسخر من حاجات الآخر

واقتراحاته. لعلك مازلت تتذكر مثال الزوجين، الذين كانا يتباحثان حول أسلوب قضاء عطلتهما السنوية. في واحد من حواراتهما أضاعا كثيراً من طاقتهما ووقتهما في محاولة أن يثبت كل منهما للآخر أن مخططاته ورغباته سخيفة وغير صالحة:(...إن شاطئ البحر ممل وإن أشعة الشمس تحمل معها خطر مرض السرطان، قرب البحيرة توجد أعداد هائلة من البعوض، يمكن اصطياد السمك في كل مكان وفي أي وقت...) إن مثل هذه الحجج تقود حتماً إلى الشعور بالتجاهل وربما الإهانة. ولا أحد يرضى عن الإتهامات المبطنة الموجودة فيها مثل:

- **إن إقتراحاتك هي اقتراحات غبية.**
- **إن رغباتك هذه ثانوية بل مثيرة للسخرية.**

إن تحديد مصالح كلا الطرفين بشكل دقيق وموضوعي هي في رأينا من أصعب مراحل المفاوضات وأشدها حرجاً. اذ في هذه المرحلة يظهر بوضوح وجلاء فيما إذا كان الطرفان سيحاولان أن يتمسكا بمواقفهما الأولية أم أنهما سيقرران الحديث عن

المصالح الحقيقية والتي لا يمكن بدون توضيحها أن تتم عملية صياغة المشكلات المشتركة أو العمل المشترك على التوصل إلى حلول ترضي الطرفين.

إن العودة أثناء النقاش للتذكير بالمصالح الواضحة والمفهومة يسمح أثناء النقاش بتجنب ما يسمى "ألعاب التفاوض"، التي تقوم أساساً على إخفاء الأهداف والنوايا والمصالح الحقيقية.

إن القدرة على التعرف إلى "الألعاب" في العلاقات بين الناس ومواجهتها هي قضية واسعة لن نتعرض لها هنا بالتفصيل لكننا سنوصي القارئ المهتم بالرجوع إلى كتاب إيريك بيرن بعنوان: ألعاب الناس **E.Berne, *Games People Play*** (الكتاب مترجم إلى العربية بعنوان الألعاب والناس، ترجمة وجيه أسعد، نشر دار الفاضل بدمشق، ١٩٩١) سنعرض هنا فقط لمثالين من أشد هذه الألعاب شيوعاً في مواقف التفاوض.

لعبة (الخبير)

إن الهدف الأساسي لهذ اللعبة هو استبعاد بعـض الحــلول (عن طريق الإستشهاد بآراء الخبراء المشهورين) وإحراز شـيء مـن التفوق بهذا على الخصم. يمكن "للاعب" أن يقول مثلاً:

➢ **إن الأبحــاث الإقتصاديـة الحــديثة تثبـت أن رفـع الأجـور بنسبة ٥٪ سيرفع كلفة الإنتاج ١٥٪، ولهذا فلا مجال أبداً لدينا لزيادة الأجور.**

وإذا انكب الطرفان بعد مثل هذا القول علـى محاولـة إثبــات معرفته بالمعلومات الحديثة والوقائع "التي لا تكون عـادة محـور المشكلة" فإن فحوى الحوار يصبح بعيداً كل البعد عـن المصـالح الحقيقية للطرفين. يجب الدفـاع إذاً فـي مثـل هـذه المواقـف عـن موضـوع النقـاش الأصلـي ألا وهـو مصــالح الطرفيـن لتجنـب أخطار هذه "اللعبة"، مثلاً بأن نقترح:

➢ **"إننا هنا من أجل تحديد قواعد توزيـع الأجور، لنتحدث إذاً عن حدودنا وحاجاتنا ضمن هـذا الموضوع. هل لنـا إذاً أن**

ندع الآن الجوانب الإقتصادية النظرية للإختصاصيين وأن نهتم بما أتينا من أجله."

لعبة (التخفي)

وتقوم على محاولة إخفاء الدوافع الحقيقية لقرارات وتصرفات صاحبها، كما أنها إلى جانب ذلك أسلوب لتجنب الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمصالحه أوأهدافه أو حتى بمقترحاته. وفي مواجهة مثل هذه الحال يمكننا أن نستخدم طريقة **"الإسطوانة المشروخة"** كما في المثال التالي:

العامل: أشعر أن إدارة المعمل لا تُقدّر عملي الإختصاصي كما ينبغي، وأعتقد أن من حقي أن أحصل على زيادة في الراتب. ألا توافقني الرأي سيادة المدير؟

المدير: كما تعلم فإن الموقف المالي للشركة ليس جيداً في هذه الأيام.. لدينا من جهة عدد زائد من العمال، بالإضافة إلى أن الضرائب في تزايد مستمر...

العامل: أعلم ذلك، لكن ما أثَر ذلك على موضوعي الذي أطلبه؟ أريد أن أعلم رأيك فيما أطلبه بوضوح.

لا شك في أن ما يقوله المدير قد يكون حقيقياً، لكنه لا يجيب بشكل مباشر وواضح عن حاجات وتساؤلات العامل. وفي نفس الوقت فإن هذا المدير لا يحدد بالضبط مصالحه ورأيه فيما يتعلق بطلب العامل (يخفيه أو يعبر عنه بأسلوب مُخَفّى).

فلو أن العامل سمح له باتباع هذا الأسلوب لأحاطه المدير بعدد أكبر من الوقائع التي يصعب نقاشها وبالتالي سيسمح له بالهرب من الموضوع الأساسي الذي أتى من أجله.

٦- قم بصياغة وتحديد المصالح المشتركة والمتناقضة للطرفين.

ليس هناك من مفاوضات لا تحتوي على مصالح مشتركة. لو أن الأطراف كانت دون مصالح مشتركة لما كان من الممكن أصلاً أن يجلسوا معاً إلى مائدة المفاوضات، وكثيراً ما يتناسى المفاوضون هذه الحقيقة البسيطة والواضحة فيركزون

تفكيرهم بشكل أساسي على ما يفرقهم دون أن يعيروا لما يجمعهم أدنى انتباه.

إذا كنا نريد بالفعل أن نتعاون وأن نشجع الطرف الآخر على التعاون فعلينا أن نحدد بعناية المصالح المشتركة بيننا، لأنها وحدها الكفيلة بزيادة رغبة الطرفين لتحمل عناء وصعوبة المفاوضة، وللبحث المجهد أحياناً عن حلول تحقق إرضاء أكبر قدر ممكن من مصالح الطرفين. إن النقطة المهمة هي **وعي المصالح المشتركة**، فطالما لم يدرك الطرفان ما يجمعهما فإنهما على الأغلب سيتعاملان فيما بينهما كالأعداء وسيسعى كل منهما "للنصر المطلق".

فلولا اهتمامنا أصلاً بعلاقات جيدة مع الآخرين لما بدأنا فيما بيننا أي محادثات أو مفاوضات، ولفعلنا في قضية الصراع ما نراه مناسباً لنا.

فمثلاً: في حالة الزوجين التي عرضناها في أكثر من مثال كان يمكن لكل منهما أن يسافر وحده لقضاء عطلته كما يروق له وذاك العامل كان يمكن له أن يذهب فوراً إلى الشركة المنافسة

التي قدمت له عرضا أفضل، وبالمقابل لما حاول المدير آنذاك بذل أي جهد ليثنيه عن ذلك.

إن التناقض يقوم على أن أكثر الذين يكونون أطرافا في صراع لا يكلفون أنفسهم عناء التفكير (ناهيك عن التصريح) بما يجمعهم من مصالح. لنتأمل مثلاً موقفاً تفاوضيا صعبا بين ممثلي العمال وبين إدارة أحد المعامل، إن أغلب هذه المفاوضات تجري في جو مشحون متوتر (بل وعدائي)، إلى درجة أن من يشهد الموقف يعتقد أن لا قواسم مشتركة بين مصالح الطرفين.

لكن، يمكننا أن نؤكد أنهم مشتركون في مصالح هامة وأساسية مثل:

- **عدم إغلاق المعمل.**
- **جودة إنتاج المعمل ومكانته في الأسواق.**
- **جو العمل المريح.**
- **زيادة أرباح المعمل بشكل يضمن زيادة مكافآت العاملين**

➢ **أن يبقى الموظفون المؤهلون الأكفاء في العمل بما يضمن جودة الإنتاج العالية.**

يمكن بشيء من التفكير والجهد أن يصل كل منا إلى قائمة مشابهة بالمصالح المشتركة بينه وبين طرف المفاوضات الآخر في أي موضوع للصراع.

وجدير بالذكر أن وعي أحد الأطراف للمصالح التي تجمعه بالأطراف الأخرى ليس وحده كافياً، لذا يجب كذلك ذكر هذه المصالح المشتركة بشكل واضح ومباشر لضمان وعي الأطراف الأخرى بهذه المصالح.

إن مثل هذا الوعي المشترك يزيد بشكل ملحوظ من إمكانات التفاهم حتى مع ألد الخصوم، فبذلك فقط يمكن لهؤلاء الخصوم أن يدركوا أهمية التعاون المشترك لحل المشكلة موضوع الصراع بشكل بنّاء.

أما غياب هذا الوعي فإنه يجعل أطراف الصراع متمركزين على ما يفرقهم وليس على ما يجمعهم، أي على المصالح المتضاربة والمواقف المتناقضة، كأن يتمركز ممثلو العمال مثلاً

على انتزاع أكبر زيادة ممكنــة للأجور، فـي حيـن يسـعى أفـراد طـاقم الإدارة فقط إلـى تخفيـض عـدد العمـال مـع تحقيـق أكــبر خفض للنفقات.و سيكون هؤلاء في هذه الحال أعداء متحـاربين لا شركاء وأطراف في مفاوضات.

نشجع إذاً كل المفاوضين على أن يطرحوا على أنفسهم (قبـل أن يبدؤوا الحرب فيما بينهم) السؤال التالي:

- **مالذي يجمعنا معاً؟**

نشجعهم كذلـك علـى أن يطرحـوا هـذا السـؤال علـى مفـاوضيهم ليتمــكنوا مـن خـلال الإجابـة مـن تشـكيل وعـي مشـترك بكـل المصالح المشتركة.

٧- نوّه في حديثك إلى مصالح الآخر واستند إليها:

هذه هي آخر القواعد الهامة التي تلزم فـي هـذه المرحلـة من مراحل المفاوضة. ويمكن أن نعبر عنها كذلـك بشـكل آخـر:

اعمل على أن يدرك الآخر مصلحته في تلبية حاجاتك الهامة.

لقد أصبح السيد" لي ياكوكا "مديراً عاماً لشركة " كرايزلر " في فترة عصيبة جداً للشركة، وعندها أدرك رجل الأعمال الناجح هذا ضرورة الحصول على ضمانات لقروض الشركة من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية. كانت مصلحته تقوم على الحفاظ على شهرته كمدير مبدع للأعمال، في حين أن مصلحة الحكومة كانت تقوم على الحفاظ على قواعد الإقتصاد الحر وعدم مدّ يدِ العون للشركات المنهارة. وحين عَرَض ياكوكا على ممثلي الحكومة نتائج انهيار الشركة وفقدان حوالي مائة ألف عامل لأعمالهم (قيمة المساعدات الرسمية للعاطلين عن العمل، تزعزع أوضاع عدد كبير من الأسر، ارتفاع معدل الجريمة....الخ)، استند في خطابه لمفاوضيه (من أعضاء الكونغرس) على مصالحهم السياسية في إعطاء الضمانات المطلوبة.وسألهم بشكل مباشر:

➢ هل من مصلحتكم فقدان أصوات ناخبيكم من عمال الشركة؟ هل يناسبكم أن يتحمل الضمان الإجتماعي هذه النفقات الكبيرة التي ستصرف على عمال مهرة كهؤلاء؟ هل

في صالحكم أن تتدهور الأوضاع الإجتماعية بشكل واضح في واحدة من الولايات؟

بهذا الأسلوب جعل مفاوض الشركة الناجح رجال الكونغرس الأمريكي يدركون بأنفسهم كم من مصالحهم ومصالح حكومة الولايات المتحدة سيُصان إذا تمت تلبية طلب الشركة.

يمكن للنقابي الناجح أن يسأل مديره بأسلوب مشابه:

- **هل من مصلحتك الإحتفاظ بأفضل العمال المهرة في الشركة؟**

كما يمكن للزوجة أن تسأل زوجها:

- **أليس في صالحك أن يسود في البيت جو مريح وودي؟.**

إذا كانت الإجابة **نعم** فمن المؤكد إذاً أن ينظر المدير والزوج كذلك بشكل أكثر جدية في إمكانيات تلبية حاجات محدثيهما.

من أجل الإستناد بشكل بارع إلى مصالح الشريك وإلى المصالح المشتركة للطرفين، فإن من واجب المفاوض أن يتفهم جيداً موقف ومصالح محدثه، وأن يتأكد بشجاعة ووضوح من مدى

تفهمه لها عن طريق توجيه السؤال: **هل يناسبك أن ...؟ هل أستطيع القول أن مصلحتنا مشتركة في أن ...؟**

إن من البديهي أن هدف المفاوضات المبنية على التعاون هو البحث عن حلول للصراع توفق بين المصالح المتضاربة للأطراف. من هنا يجب ذكر وتحديد هذه المصالح المتضاربة بشكل مباشر يضمن وعي كل الأطراف بشكل جيد للتناقض القائم بينهم. ومالم يتحقق ذلك بشكل جيد فمن الصعب أن يتم تحديد مشكلة الصراع بشكل دقيق.

قبل أن نعرض للمرحلة التالية من مراحل عملية المفاوضة نرى من المناسب أن نلخص مرحلة "تحديد المصالح":

- **إحرص على أن تعرض مصالحك بشكل حيوي:** اعرض أهم مصالحك ودوافع سلوكك بشكل يبرز أهميتها وتنوعها.
- **كن فعالاً في التعرف إلى مصالح مفاوضيك:** ساعد شريكك على أن يحدد مصالحه بوضوح وأن يفهم حاجاته بشكل أفضل، وأن يستطيع بالتالي أن ينحو بفاعلية أكبر نحو للتعاون المشترك.

➢ **نوّه في حديثك إلى مصالح الآخر واستند إليها:** فبهذا الأسلوب يمكنك أن تبرز كل ما يجمعكما، وما يجعل تعاونكما في البحث عن حلول مشتركة مطلوباً. لا تركّز على وجوه الإختلاف فقط، فهذا يستجر الآخر للعراك.

➢ **حدد المصالح المتناقضة لكلا الطرفين بدقة** :لأن هذا يسمح بفهم الفروق بينكما، وسيكون أساساً في المرحلة اللاحقة لصياغة مشكلة الصراع بدقة.

ثالثاً- صياغة المشكلات بشكل واضح :

ينبغي أن يتم تحديد مشكلة الصراع في جملة واحدة (بصيغة السؤال: **ماذا يمكن أن نفعل؟**) اذ تحتوي في متنها على ذكر صريح للمصالح المتناقضة لأطراف الصراع. فعلى سبيل المثال:

- **ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن يحصل العمال على قدر أكبر من المال (موقف الطرف الأول) وفي نفس الوقت أن لا تزيد مصاريف الشركة (موقف الطرف الثاني) .**
- **ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن يشعر العامل الكفوء بأنه مقدّر ومحترم (مصلحة الطرف الأول) بحيث لا يقع المدير في صراع مع العمال الآخرين (مصلحة الطرف الثاني).**
- **ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن تشعر الزوجة برعاية واهتمام زوجها، وأن يتمكن زوجها في نفس الوقت من أن يقضي وقتاً ممتعاً في حضن الطبيعة ليسترخي ويرتاح في عطلته؟**

إن عدداً كبيراً من المفاوضين غير المؤهلين يقومون بتحديد مشكلات مفاوضاتهم على مستوى عمومي غير محدد، متحيزين لمصالحهم وحدهم. مثلاً: **تريد رواتب أعلى، هذا هو** الموضوع والمشكلة التي تحتاج حلاً..**كيف يمكن دون ذلك تحسين جو العمل المتوتر؟**

من المطبات الأخرى التي يقع فيها الكثيرون هي صياغة المشكلة بحيث تتضمن ذكر مصالح متناقضة لأحد الأطراف دون غيره، مثلاً:

➢ **ماذا نفعل من أجل أن نضمن للعمال مدخولاً أعلى دون أن نلجأ إلى تسريح أحد منهم؟...**

إن عيب هذه الطريقة في صياغة المشكلة هو أنها لا تأخذ بعين الإعتبار مصالح الطرف الآخر، مما يجعله لا يشعر أنه معني بحل مشكلة من هذا النوع. إن مصلحة الإدارة في المثال السابق مثلاً تقوم على الحفاظ على بقاء الشركة وتخفيض النفقات والإحتفاظ فقط بأمهر العمال، وهذه المصالح يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار أثناء صياغة مشكلة المفاوضات وتحديدها وإلا فلا مجال للحديث عن مشاركة جدية من جهة الإدارة في حل المشكلة.

إن فن صياغة مشكلات المفاوضات بشكل ناجح إنما يقوم على القدرة على إبراز المصالح المتناقضة لكل أطراف الصراع.

يجدر بنا أن نتذكر من جانب آخر، أن من الضروري عدم التمسك بشكل متصلب بصياغةٍ ما للمشكلة، فكثيراً ما يحدث خلال المفاوضات (بنتيجة تعارف الأطراف وتفهّم كل منهم لمصالح الآخر ووجهات نظره) أن يطرأ تغيير مهم على صياغة مشكلة المفاوضات. مثلاً المشكلة التي كان قد تم صوغها على شكل:

- **ماذا يمكن فعله ليحصل العامل على دخل أعلى، بحيث لا يضطر المدير إلى زيادة راتبه.**

يمكن أن تتحول إلى شكل آخر (ربما أعمق):

- **ماذا يمكن فعله ليشعر العامل بالتقدير والإحترام من دون أن يثير ذلك صراعات بين العمال.**

ربما حدث هذا خلال المحادثات حين تبين أن المدير يخشى من أن يثير سخطاً في صفوف العمال، وأن العامل من جهة أخرى يعتبر أن زيادة الراتب هي واحدة من الطرق التي تشعره بالتقدير والإحترام.

إن فـن وصنعـة المفـاوض الجيـد تعتمـد بشكل أساسـي علـى البحث عن مصالح عديدة ومتنوعـة لأطـراف الصـراع، وعلـى التوصل إلى صياغات جديدة أصلح لمشكلة الصراع الدائر.

كثيراً ما يحدث في المفاوضات التجارية أن يركز التجار نقاشهم على موضوع واحد فقط هو السعر.. رغم أنه من البديهـي أن كل بائع يسعى إلى البيع بأعلى سعر ممكن، في حين يسعى كل مشتري إلى الشراء بأقل سعر ممكن.

أمـا التجـار المحنكون فـإنهم فـي سـعيهم وراء صفقـة رابحـة يتحدثون إلـى زبـائنهم عـن حاجـات أخـرى أيضـاً غـير تلـك الحاجات البديهية المعروفة.

فقد ينصب اهتمام الزبون بشكل كبير علـى دقـة مواعيـد التسـليم النوعية الفاخرة للبضاعة أو خدمات الصيانة المؤمّنـة والمريحـة ولذلك فـإن علـى التـاجر النـاجح أن يبحـث بدقـة عن مثـل هـذه المعلومات، وأن يسـتند إليهـا أثنـاء تقديمـه أي اقـتراح أو صفقـة دون أن ينسى بالطبع أن عليه أيضـاً أن يُضمِّن الإقـتراح ذكـراً واضحاً لحاجاته ومصالحه هو أيضاً.

حدود المفاوضات:

خلال الدورات التدريبية على فن المفاوضة كثيراً ما يسألنا المشاركون:

- **هل من المفيد أن يفاوض المرء على كل شيء؟ علماً بأن هناك مواقف لا نريد فيها أن نقدم أي تنازل للآخر.**

إن هذا واقعي، فالمدير الذي يأخذ قراراً نهائياً ومدروساً من قضية ما لا ينبغي له أن يفاوض في شأنه كل من خالفه الرأي والمصلحة والزوجة المظلومة لن تفاوض على الأغلب زوجها فيما إذا كان سيضربها ثلاث مرات في الأسبوع بدلاً مما اعتاد عليه من ضربها يومياً، هؤلاء الناس يصلون إلى نقطة تشكل فيها المفاوضات ضرراً أكيداً بحاجاتهم ومصالحهم وقيمهم أوبكرامتهم الشخصية.

إن الدفاع الحازم عن حدودهم فيما يتعلق بالمفاوضات يقتضي منهم أن يرسموا حدوداً واضحة بين ما يمكنهم أن يفاوضوا

عليه وبين ما لا يمكنهم أبداً أن يتنازلوا في شأنه. وهاكم مثالاً على ذلك :

المدير: لقد تم اتخاذ قرار إعادة تشكيل البنية الإدارية في الشركة، هذا صعب ولكنه قرار الإدارة النهائي، وللأسف سوف يتم نقلك إلى منصب آخر، ويرافق هذا انخفاض لراتبك في الوقت الحاضر.

الموظف: ولكن لماذا أنا بالذات؟ إني مندهش وغاضب.. أطلب تفسيراً فورياً وتراجعاً عن القرار.

المدير: إني أتفهم غضبك، لقد أخذنا بعين الإعتبار قبل القرار درجة تأهيل الموظف وقِدَمه في الشركة، ومصلحة العمل. لكنني على كل حال أكرر لك: إن قرار نقلك قد اتخذ بشكل نهائي. لن أقبل نقاش هذا الموضوع أبداً (توضيح حدود المفاوضات). يمكن لنا من جهة أخرى إذا شئت أن نتحدث عما يمكنني فعله من أجلك.(الدعوة إلى التعاون في ما يمكن المفاوضة عليه) .

الموظف : أنا لا أريد أن ينخفض دخلي! من أين لي أن أدفع أجرة البيت وأنفق على زوجتي العاطلة عن العمل؟ أرجوك سيادة المدير أن تتركني في مكان عملي الحالي.

المدير: إن القرار المتخذ غير قابل للنقاش أو المراجعة (الإسطوانة المشروخة-توضيح حدود المفاوضة). لكني على كل حال أتفهم وضعك ولا أريد أن تظن أنني إنسان دون مشاعر. لنفكر معاً إذاً باتجاه حل المشكلة التالية: ماذا يمكننا أن نفعل ليبقى مستوى دخلك على ما هو عليه، وفي نفس الوقت أن تحصل الشركة منك على فائدة مقابلة (تحديد المشكلة).

بهذا الشكل من تحديد المشكلة يتحاشى المدير قضية "تغيير القرار" كموضوع للنقاش. ولا يعني هذا طبعاً أن الطرفين لا يمكنهما نقاش قضايا أخرى. فإذا أمكن لهما أن يحددا مصالحهما الباقية، وأن يعيا ما الذي يجمعهما فإن من الممكن لهما أن يتوصلا لصياغة مشكلات هامة تحتاج إلى تعاونهما لحلها. مثلاً:

- **ماذا يمكننا أن نفعل كي لا تتضرر علاقتنا الودية رغم صدور قرار إعادة تشكيل البنية الإدارية؟ مالذي نستطيع عمله لنتمكن من إرضاء الطموح المهني للموظف وحاجاته المادية وفي نفس الوقت أن نخفض النفقات في الشركة ونلغي فيها المناصب غير الضرورية؟**

في ختام الحديث عن هذه المرحلة من مراحل المفاوضات نريد إعادة التأكيد على أهميتها الكبيرة. إن عدم تحديد مشكلات المفاوضات بشكل جيد سيجعل تحقيق قاعدة **مهاجمة المشكلة وليس الناس** أمراً بالغ الصعوبة. إن المفاوض الذي لا يعي بدقة موضوع مفاوضاته سيهاجم على الأغلب موقف وشخص شريكه في الصراع، مما يعود بالضرر على مصالحهما معاً.

رابعاً- البحث عن حلول:

هذه المرحلة هي المرحلة الختامية للمفاوضات، ومن المؤسف أن معظم الناس يحاولون أن يبدؤوا من هنا متجاوزين

المراحل السابقة جميعاً، مما يؤدي غالباً إلى تحويل الصراع إلى حالة حرب فيما بينهم. ولهذا لا بد لنا من أن ننوه إلى أن البحث عن الحلول يمكن أن يكون له معنى فقط عندما نتعرف جيداً إلى المصالح المشتركة لكل الأطراف وعندما تكون المشكلة مصاغة صياغة جيدة.

إن من يبدأ مفاوضاته بتوجيه "نصائح ذهبية" للآخر (حتى دون فهم مصالحه جيداً) يقع غالباً مع شريكه في لعبة "نعم.. ولكن". وإذا بدأتَ فوراً في تقديم اقتراحاتك الخاصة دون الإستناد إلى تحديد مشترك لقضية البحث فستبدأ المباراة بينك وبين شريكك على إثبات أن "إقتراحاتي أنا هي الأفضل".

ولتجنب هذه المطبات لا بد من أن يتم التمييز جيداً بين ثلاث مراحل فرعية لمرحلة البحث عن حلول وهي:

- **تسجيل المقترحات.**
- **تحليل المقترحات.**
- **اتخاذ القرار.**

إن هذا الترتيب لمراحل البحث عن الحلول مشابه تماماً لعملية "عصف الدماغ" المستعملة على نطاق واسع من قبل علماء النفس، وهي تزيد بشكل ملحوظ من فرص التوصل إلى حل يرضي الطرفين. فكلما ازداد عدد الأفكار والمقترحات المسجلة والمحللة فيما بعد ازداد عدد الخيارات المسهلة لعملية اتخاذ القرار، لذلك عندما نتجنب فقر الخيارات المتجلي في المثال الشائع "إما....أو...." فإننا نتجنب في الواقع النمطية والحلول المسبقة الصنع، ونتجنب بالتالي إهدار مصالح أحد أطراف المفاوضات.

١- تسجيل المقترحات والأفكار:

يبدو أن هذه هي أشد مراحل المفاوضات صعوبة وفائدة في الوقت نفسه. فمثلما قامت الأطراف في مراحل سابقة بالتعاون على صياغة المشكلات موضوع المفاوضة معاً،عليها كذلك أن تقوم بصياغة المقترحات للحلول بشكل مشترك أيضاً. وينبغي أن تقوم الأطراف معاً بتحديد أفضل الإقتراحات التي

ينبغي فيما بعد ان يتم اختيار الحل المناسب من بينهـا. وسـيكون من المفيد جداً أن يتم تسجيل هذه المقترحات على ورقة مستقلة كيلا يُغفل المفاوضون أياً منها.

من المهم جداً في هذه المرحلـة أن يتـم الإلـتزام بالقـاعدة الهامـة "**ممنوع التقييم أو السخرية مـن أي فكـرة**". فـإذا كـانت الأفكـار المعروضـة ستقابل بـالتعليق والتنـدر أو التقييـم مباشـرة فـإن الأغلب أن لا تخرج الأطراف من هذه المرحلة بأي فكرة جديـدة ومبدعة.

إن فكرة "عصف الدماغ" تقوم بالأصل على خلق ظروف صحية وامنة لتشجيع وتوليد الأفكـار الجديـدة، ولا مجـال للحديـث عن مثل هذه الظروف إذا كان أحد الحضور ناقداً أو متهكماً.

هل تعرف عزيـزي القـارئ الفيلم **الأمريكي** الشـهير "رابطـة الشعراء الراحلين"؟ في هذا الفيلم يقترح معلم شجاع على تلاميـذ صفـه فـي مدرسـة محافظـة ومتزمتـة أن ينظـروا إلـى صفهـم وزملائهم ومعلميهم من زاوية مختلفة تماماً، كأن يصعدوا على

مقاعدهم ليروا كيف ستبدو لهم الأمور من هناك، فيحققوا بذلك نتائج مدهشة حقاً.

حين نحتاج أثناء المفاوضات إلى حلول جديدة ومبتكرة فإن علينا نحن أيضاً أن ننظر إلى المشكلة من عدة زوايا مختلفة. ستظهر بذلك حتماً أفكار غريبة، أو سخيفة، أو مضحكة والحقيقة أن هذا هو الهدف فمن بين هذه الأفكار التي تبدو فاشلة للوهلة الأولى يمكن أن نجد حلولاً عبقرية وجديدة كل الجدة وفي المرحلة اللاحقة سيكون من الممكن أن يتعهد الأطراف متعاونين هذه البذور الأولى للحل بالرعاية والتطوير.

٢- تحليل المقترحات :

عندما يتأمل المفاوضون عدداً من المقترحات فإن حظهم سيكون أكبر في أن يختاروا منها ما يحقق المصالح الأهم لجميع الأطراف. إن الإقتراح الواحد ليس اختياراً بالتأكيد.. أما الإثنان فيجعلان الموقف موقف اختيار صعب (وعلى الأغلب يكون هذا

اختياراً لأخف الضررين). إن الإختيار الحقيقي يبدأ في الواقع من ثلاث اقتراحات ممكنة على الأقل.

وفي هذه المرحلة يجب على الأطراف أن يتعاونوا على تحليل ودراسة كل اقتراح أمامهم، فيبحثون فيه عن مفتاح الحل أو بذرة لثمرة طيبة عن نظرة مبدعة لمشكلة الصراع. ويجب هنا أن يتذكروا جيداً القاعدة التي تقول: "قدّر الحسنات وابحث عنها". اذ يمكن لهم أن يحاولوا تصنيف هذه الإقتراحات في عدة فئات مبتكرة، ليسهل تناولها فيما بعد بترتيب معين. وفيما بعد يبدأ اختيار المقترحات الممكنة التنفيذ مع استبعاد تلك المستحيلة التنفيذ بموجب الإمكانات المتاحة (مادية.. إدارية، تقنية اجتماعية...الخ). بعد ذلك يبدأ المفاوضون في تقييم مدى تحقيق كل اقتراح لمصالح أطراف الصراع (إذا كانت هذه المصالح قد تم تحديدها بدقة من قبل فلن يكون هذا صعباً).

٣- اتخاذ القرار:

وتقوم على أن يتم اختيار الحل الذي يرضي مصالح الأطراف جميعاً بأكبر درجة من بين الحلول المتبقية بعد عملية التحليل.

ملاحظة ختامية:

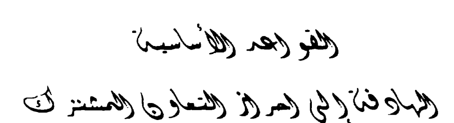
إن الخطر الأكبر في اللحظات الأخيرة من المفاوضات يتجسد فيما يحدث عادة من محاولة أحد الأطراف إلزام غيره على تقديم تنازلات جديدة (لتوسيع هامش ربحه) بالرغم من اتخاذ قرار الحل بشكل اتفاقي.

ويحدث أحياناً أن يكون آخرون جاهزين لتقديم مثل هذه التنازلات من تلقاء أنفسهم (في غمرة فرحهم بانتهاء المفاوضات المتعبة). إن هذين النوعين من التجاوزات يحملان معهما في كثير من الأحيان بوادر مشجعة على عدم الإلتزام بتنفيذ القرار

الذي هو ثمرة جهود كبيرة من الجميع، مما قد ينعكس سلباً على مستقبل العلاقات فيما بينهم.

من هنا فإننا ننبه المفاوضين إلى عدم الوقوع في هذا المطب فإذا كانوا حريصين على مستقبل العلاقات فيما بينهم فعليهم أن يقاوموا إغراء تنازلات شركائهم السهلة حرصاً على مصالح الجميع، وأن يمتنعوا هم أيضاً في مثل هذه اللحظات عن تقديم مثل هذه التنازلات.





١- ميز بين الأشخاص وبين المشكلات.

٢- ركز انتباهك على المصالح وليس على المواقف.

٣- قم بصياغة الأسئلة قبل تقديم الإجابات.

٤-ابحث عن الحلول التي تقدم فائدة لكلا الطرفين.

٥- قم بتذكير وتحديد ايجابيات المفاوضات.

مراحل المفاوضات

الهادفة إلى إحراز التعاون المشترك

١- تحديد قواعد السلوك خلال المفاوضات.

٢- تحديد وتسمية المصالح:

- مصالحك
- مصالح الطرف الاخر
- المصالح المشتركة
- المصالح المتناقضة

٣- تعريف وتحديد المشكلات.

٤- البحث عن الحلول .

خاتمة

بعد أن كتبنا هـذا الكتـاب وأثنـاء قيامنـا بمراجعتـه وإجـراء التصحيحات اللازمـة عليه شعرنا بشـيء من الخشـية، من أن تأخذ أيها القارئ العزيز انطباعاً بأننا ننطلق فيما كتبناه من برج "الخبراء الخارقين" في جميـع أنـواع الصراعـات والمفاوضـات. حقاً إننا نساعد كثيراً من الناس في التفاهم فيما بينهم من أجل حل خلافاتهم الشخصية والمهنيـة، وهذا هو فـي الواقـع عملنـا. لكننا على كل حال نعلم أننا في حياتنا الخاصة ننسى نحن أيضـاً في بعض الأحيان أن نستخدم بعض القواعد التي كتبنا عنها فـي هذا الكتاب. يحدث هذا ويجر معه ضرراً لنا ولغيرنا مـن حولنـا للأسف.

إن احترام الصراع يعني إدراك واستغلال الطاقة الكبيرة الكامنـة فيه، ونحن نعلم أن هذا صعب ويتطلب تمرينـاً وترويضـاً يوميـاً للنفس. إلا أننا مؤمنـون علـى كل حـال بـأن المغـامرة بتجريـب

طرائق جديدة ومبدعة في السلوك أثناء الصراع يمكن أن يغير بشكل كبير من مجراه ونتائجه.

إن كلاً منا هو الأفضل في معرفة مصالحه وحاجاته، لهذا فإننا نشجعك بحرارة أيها القارئ العزيز على أن لا تقتصر فقط على ما قرأته في هذا الكتاب، بل أن تجرب استخدام الوسائل المعروضة فيه في حياتك اليومية. بهذا الشكل يمكنك أن تتحقق منها وتختار من بينها ما تراه بالفعل مفيداً لك لتسعى إلى استخدامه بشكل أعم.

إننا نشعر بالأسف فعلاً لعدم تمكننا من الإحتكاك والتواصل شخصياً مع القارئ في إطار التدريبات التي نقوم بإجرائها في العادة، فالكتاب غير قادر عملياً على أن يحل مكان التمرينات بشكلها الحيوي، والتي تقوم في الأساس على التدرب عملياً على كل واحدة من المهارات والتقنيات على حدة وبشكل دقيق. كما يظل الكتاب مفتقراً إلى الحوارات الساخنة وإلى العلاقة الشخصية وإلى التعلم المتبادل.

لكن.. لنذكر أيضاً إيجابيات هذا الوضع: ربما نتمكن في حياتنا اليومية من أن نلتقي بعض قراء كتابنا هذا، وعندها سيكون في إمكاننا أن نسمع منه عن آرائه وتجاربه فيما يتعلق بفائدة ما كتبناه.

في انتظار ذلك، لا يسعنا إلا أن نتقدم للقارئ بخالص أمنياتنا بالنجاح وبالشكر على التعاون في التفكير فيما قدمناه.

المؤلفان

نيسان ١٩٩٣

منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET

دار الآفاق والأنفس



دمشق - شارع مسلم البارودي - ص.ب : 4727 هاتف 2215123 فاكس 5117606
P.O.Box : 4727 - Phone : 2215123 - Fax: 5117606 - Damascus - Syria